

УДК 658.511.3

UDC 658.511.3

08.00.00 Экономические науки

Economic sciences

**SWOT-АНАЛИЗ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ
КООПЕРАЦИИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ****SWOT ANALYSIS OF BAKERY INDUSTRY OF
CONSUMER COOPERATION OF THE
KRASNODAR REGION**

Барановская Татьяна Петровна
доктор экономических наук, профессор

Baranovskaya Tatiana Petrovna
Doctor of Economic Sciences, professor

Вострокнутов Александр Евгеньевич
кандидат экономических наук, доцент

Vostroknutov Alexander Evgenievich
Candidate of Economic Sciences, associate professor

Нилова Надежда Михайловна
старший преподаватель
*Кубанский государственный аграрный
университет, Краснодар, Россия*

Nilova Nadezhda Mikhailovna
senior lecturer
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье проведен анализ социально-экономической деятельности потребительской кооперации Краснодарского края. В результате чего был определен актуальный круг проблем развития существующей системы. Одной из ключевых отраслей деятельности потребительской кооперации является хлебопечение, в которой на сегодняшний день наблюдается нестабильная ситуация. Интервьюирование руководителей и работников Краснодарского крайпотребсоюза, предприятий хлебопечения исследуемой системы позволило определить, что основной причиной сложившейся ситуации является слабо проработанная стратегия развития. Для разработки рекомендаций по стратегическому развитию хлебопекарной отрасли потребительской кооперации был проведен SWOT-анализ, заключающийся в выделении сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, оценке возникновения потенциальных возможностей и угроз, а также структуризации сильных и слабых сторон. Количественная оценка факторов матрицы SWOT-анализа проводилась экспертным путем с привлечением практических работников и ученых соответствующих отраслей. Обработка результатов исследования осуществлялась с использованием инструментальной среды «extended SWOT matrix 1.0». В результате проведенных исследований сделаны выводы и даны рекомендации по использованию сильных сторон предприятия для преодоления возможных угроз, по использованию возможностей для усиления слабых сторон организации. Предложено создание единой логистической системы, что положительно отразится на процессах консолидации и расширения ассортимента и перечня предоставляемых услуг, улучшит товарный вид продукции, изменит рекламные технологии, создание бренда, позволит выйти на новые рынки, увеличит объемы производства предприятий хлебопекарной промышленности системы

In the article, we perform an analysis of socio-economic activities of consumer cooperation of the Krasnodar region. The result was determined by actual range of problems of development of the existing system. One of the key sectors of activity of consumer cooperation is the bakery, where today there is an unstable situation. Interviewing the managers and employees of the Regional Union of Consumer Societies of Krasnodar, enterprises of the bakery of the system allowed us to determine that the main reason for this situation is a poorly developed strategy of development. To develop recommendations for strategic development of the baking industry of consumer cooperatives we have conducted a SWOT-analysis based on identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats, assessment of potential opportunities and threats and structuring strengths and weaknesses. Quantitative evaluation of factors in the matrix of SWOT-analysis experts were conducted by involving practitioners and scientists in related fields. The processing of research results was carried out with the use of the instrumental medium called "extended SWOT matrix 1.0". As a result, the research has conclusions and gives recommendations for the use of the strengths of enterprises to overcome the possible threats, use the opportunities to strengthen weaknesses. The proposed creation of a single logistics system that will have a positive impact on the consolidation and expansion of assortment and the range of services provided, improve the product, change advertising technologies, build your brand, will allow us to enter new markets, increase production volumes of enterprises of bakery industries of system of consumer cooperation of the Krasnodar region

потребительской кооперации Краснодарского края

Ключевые слова: ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ
КООПЕРАЦИЯ, ХЛЕБОПЕКАРНАЯ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, SWOT-АНАЛИЗ,
МЕТОДИКА, СТРАТЕГИЯ, СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ,
ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ, МАТРИЦА
ОТНОШЕНИЙ

Keywords: CONSUMER COOPERATION, BAKING
INDUSTRY, SWOT ANALYSIS, METHOD,
STRATEGY, STRENGTHS, WEAKNESSES,
OPPORTUNITIES, THREATS, RELATIONSHIP
MATRIX

Потребительская кооперация Кубани – многоотраслевая система России, осуществляющая свою деятельность более чем в 1000 сельских и городских населенных пунктах, где проживает свыше 2 млн. человек; объединяет 17 райпотребсоюзов, 18 райпо, 132 потребительских общества, число кооперативных участков составляет 2453 единиц, на которых числится 114,3 тыс. чел. Пайщиков [2, 5, 11, 13].

Организациями потребительской кооперации Краснодарского края решаются задачи в области [11, 16, 13]:

- организации работы предприятий торговли и общественного питания для обеспечения членов потребительских обществ товарами и услугами;
- закупки у граждан и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, изделий и продукции личных подсобных хозяйств и промыслов, дикорастущих плодов, ягод и грибов, лекарственно-технического сырья с последующей их переработкой и реализацией;
- производства продовольственных и непродовольственных товаров с последующей их реализацией через организации розничной торговли;
- оказания членам потребительских обществ производственных и бытовых услуг.

Основными отраслями хозяйственной деятельности потребительской

кооперации Кубани являются торговля, общественное питание, заготовки, промышленность и предоставление услуг населению [2, 3, 11,].

Таким образом, осуществляя многоотраслевую хозяйственную деятельность, потребительская кооперация способствует развитию сельского потребительского рынка, решению продовольственной и других проблем, а также вносит значительный вклад в развитие инфраструктуры сельских территорий. [13]

Социальную основу потребительской кооперации составляют пайщики. Пайщик, член потребительского общества – гражданин, юридическое лицо, внесшие вступительный и паевой взносы и принятые в потребительское общество в установленном уставом потребительского общества порядке (в ред. Федерального закона от 23.04.2012 N 37-ФЗ) [16]. Число пайщиков в 2012 г. составляет 82,327 тыс. чел., а численность населения, обслуживаемого потребительской кооперации 577 тыс. чел.

Совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации, его динамика являются основополагающим фактором, формирующим финансовый результат и эффективность функционирования всей системы в целом. Совокупный объем деятельности включает в себя оборот розничной торговли, оборот общественного питания, оптовый оборот, объем закупок, объем продукции и платные услуги, предоставляемые населению (таблица 1) [2, 3, 4, 5, 13, 15].

Таблица 1 –Совокупный объем деятельности потребительской кооперации Краснодарского края.

Наименование показателей	Годы					2014 к 2010, %
	2010	2011	2012	2013	2014	
Оборот розничной торговли всего, тыс.руб.	3735,292	4323856	4177624	4337582	4371709	117
Оборот общественного питания, тыс. руб.	401,494	476889	455770	535580	524018	130,5
Оптовый оборот, тыс. руб.	140,603	187166	154259	132760	133055	94,6
Объем закупок, тыс. руб.	531444	525633	512155	532558	524202	98,6
Объем промышленной продукции, тыс.руб.	1043161	1100572	1014044	980410	1030176	98,8
Объем платных услуг, оказываемых населению, тыс. руб.	68986	64770	66477	70557	59409	86
Финансовый результат – прибыль, тыс. руб.	138328	238729	219826	202357	187870	135,9

Анализ таблицы 1 показывает, что по всем показателям совокупный объем деятельности потребительской кооперации наблюдается нестабильная динамика, так например оборот розничной торговли в 2014г увеличился по сравнению с 2010г. на 17%, а в сравнении с 2013г. наблюдается увеличение на 0,8%. Причем, 12,28% оборота розничной торговли составляет хлеб и хлебобулочные изделия.

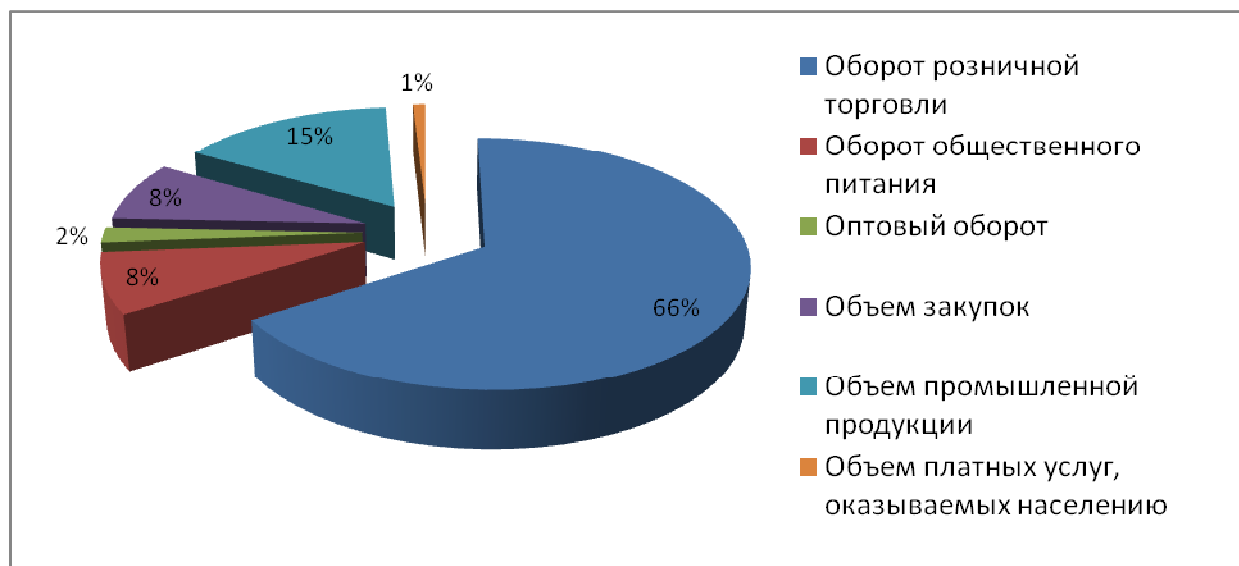


Рисунок 1 – Структура совокупного объема деятельности потребительской кооперации Краснодарского края в 2014г., %

Такая же нестабильная динамика наблюдается и в отрасли общественного питания так, например, в 2011г оборот общественного питания увеличился по сравнению с 2010г. на 18,8%, а в 2012г. снижается в сравнении с 2010г. на 5,6%.

Объем закупок у граждан и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, изделий и продукции личных подсобных хозяйств и промыслов, дикорастущих плодов, ягод и грибов, лекарственно-технического сырья в 2014г. составил 524,2 тыс. руб. и наблюдается его снижение в сравнении с 2010г. на 8,6% или 72,4 тыс. руб.

В отрасли платных услуг населению, оказываемых предприятиями потребительской кооперации так же наблюдается отрицательная динамика, например, объем платных услуг в с 2014г в сравнении с 2010г. снижается на 6,2% ,а в сравнении с 2012г снижается на 4,2%.

Объем производства промышленной продукции предприятиями потребительской кооперации за 2014г составил 1 млрд. руб. или 15% от совокупного объема деятельности (рисунок 1) и уменьшился в сравнении с 2010г. на 8,7%. Однако, как видно из таблицы 1 в сравнении с 2013г. в 2014г. произошло увеличение объемов производства на 5%. Кроме того,

необходимо так же отметить, что скачкообразное развитие отрасли за исследуемый период, что говорит о неэффективном использовании производственных предприятий своих ресурсов и потенциала.

Промышленность потребительской кооперации Краснодарского края представлена малыми и крупными предприятиями, производящими хлеб и хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, колбасные изделия, безалкогольные напитки [2, 3, 4, 5, 13, 15].

В таблице 2 представлена динамика объемов производства продукции промышленными предприятиями системы потребительской кооперации Краснодарского края.

Таблица 2 – Динамика производства товаров народного потребления по системе Краснодарского крайпотребсоюза

Наименование показателей	Годы					2014 к 2010, %
	2010	2011	2012	2013	2014	
Производство основных видов промышленной продукции, тыс. руб.	1043161	1100572	1014044	980410	1030176	99
хлеб и хлебобулочные изделия, т	61268	46254	40320	37659	34754	57
колбасные изделия, т	171	105	58	55	30	18
кондитерские изделия, т	2357	2170	1722	1606	1297	55
безалкогольные напитки, тыс. дал	43,7	34,7	31,4	28,4	10,4	24

Из представленных данных видно, что в натуральном выражении в 2014г. в сравнении с 2010г. наблюдается тенденция к снижению объемов производства хлеба и хлебобулочных изделий на 43%, колбасных изделий на 82%, кондитерских изделий на 45%, безалкогольных напитков на 76%.

Одной из перспективных отраслей деятельности Краснодарского крайпотребсоюза является хлебопекарная промышленность, ее доля составляет 96%.

Хлебопечение крайпотребсоюза – это самая значительная отрасль,

как в масштабе системы потребительской кооперации, так и края в целом, на ее долю приходится свыше 25% от объема краевой выработки хлеба и хлебобулочных изделий [2, 3, 4, 5, 13, 15].

По данным таблицы 2 можно сделать выводы, что объемы выработки хлебобулочных изделий потребительской кооперации падают. Это вызвано снижением объема продаж, что может быть обусловлено оттоком клиентов, уменьшением спроса, высокой конкуренцией, отсутствием единой информационной системы и, как следствие, снижением потребительского спроса. Также особенностью хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края является производство так называемого «социального хлеба», который реализуется по себестоимости. Тем самым процесс производства «социального хлеба» не приносит прибыли и может быть убыточным (рисунок 2).

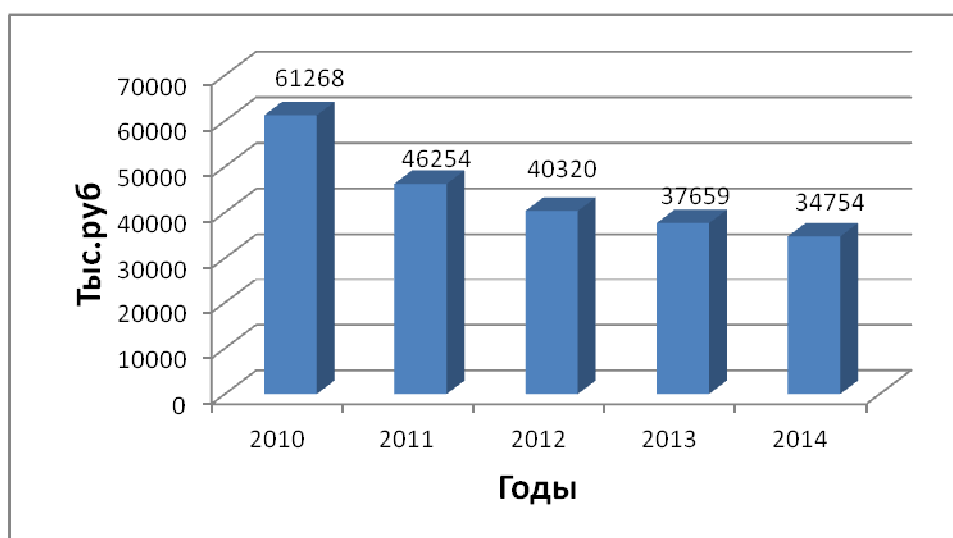


Рисунок 2 – Динамика производства хлеба и хлебобулочных изделий потребительской кооперации за 2010-2014гг., тыс. руб.

Анализ среднесписочной численности работников потребительской кооперации показывает, что за 2010-2014 гг. наметилась тенденция к снижению среднесписочной численности работников. Если в 2010 г. в

потребительской кооперации было занято 12027 человек, то к 2014 г. численность работников снизилась на 34% и составила 8024 человек (таблицы3).

Таблица 3 – Среднесписочная численность работников потребительской кооперации края, чел.

Показатели	Годы					2014г. к 2010г.,%
	2010	2011	2012	2013	2014	
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе	12027	11010	9708	9133	8024	66,7
Торговля	4648	4340	3795	3447	2981	64,2
Общепит	1352	1334	1125	1126	976	71,5
Промышленность	2808	2363	2088	1930	1802	64,2
Заготовки	88	73	69	54	49	55,7
Удельный вес работников, %, в том числе						
Торговли	38,6	39,2	39,1	37,7	37,2	-1,4
Общепита	11,2	12,0	11,6	12,3	12,1	+0,9
Промышленности	23,3	22,0	21,5	21,1	22,5	-0,8
Заготовок	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	+0,1

Сложившаяся ситуация характеризуется снижением среднесписочной численности практически каждой отрасли деятельности потребительской кооперации края: в торговле на 36%, в общественном питании – 29%, промышленности – 36%, заготовках – 44%.

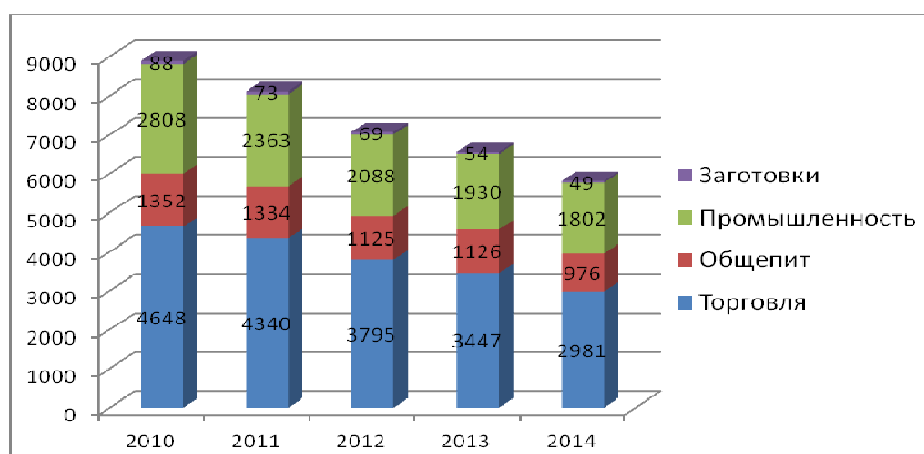


Рисунок 3 – Динамика среднесписочной численности работников потребительской кооперации и доля работников каждой отрасли в общей численности работников за 2010-2014 гг., чел.

Проведя анализ социально-экономической деятельности потребительской кооперации Краснодарского края за 2010-2014 гг., можно сделать вывод, о наличии факта снижения объемных показателей деятельности. [19]

На первом этапе разработки методики формирования стратегии развития предприятия хлебопекарной промышленности, был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и определен ряд проблем и недостатков существующей системы.

Особого внимания заслуживает промышленность потребительской кооперации. Как говорилось выше, скачкообразная динамика объемов производства промышленной продукции говорит о неэффективном использовании ресурсов. Отсутствует служба маркетинга, соответственно не проводится анализ покупательского спроса на те или иные хлебобулочные изделия. Мониторинг рынка хлебопекарной промышленности не проводится, рекламная политика предприятий недостаточная [1, 10, 17, 19, 20].

Таким образом, можно сделать вывод, что для увеличения объемов продаж и повышения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края необходимо формирование стратегии развития.

Согласно «Концепции развития потребительской кооперации до 2015 года» (далее – Концепция) главным условием динамичного и стабильного развития отрасли хлеба и хлебобулочных изделий потребительской кооперации является удовлетворение интересов основных вовлеченных групп: потребителей товаров, работников потребительской кооперации, пайщиков [13].

Поэтому актуальным является оценка деятельности предприятий хлебопечения и формирование стратегии их развития, с целью повышения

эффективности деятельности, увеличения спроса, повышения конкурентоспособности и т.д.

Процесс стратегического управления включает в себя ряд этапов. Первый из них «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия хлебопекарной промышленности» рассмотрен выше [1, 11].

Вторым этапом является формирование миссии предприятия. После ее формирования, предприятие разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития предприятия. Их может быть несколько, в зависимости от размера и уровня развития предприятия, имеющихся ресурсов. Цели должны соответствовать возможностям и устремлениям предприятия, выраженным в его миссии.

После определения миссии предприятия необходимо перейти к формированию стратегии развития предприятия. Важным этапом при выработке эффективной стратегии, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию внешней среды, в которой работает предприятие. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов.[1]

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления является матрица «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT.

SWOT-анализ — это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. В общем виде, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своего предприятия с возможностями, которые дает им рынок. SWOT-анализ является одним из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день [1, 9, 10, 12, 14, 17, 18, 19, 20].

Сила предприятия — это то, в чем оно преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Также возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Когда выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия, эти списки тщательно изучаются и оцениваются.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах предприятия, а также о потенциальных возможностях и угрозах [1, 10, 12, 18, 20].

Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов: Strengths (S) – сильные стороны, Weaknesses (W) – слабости, Opportunities (O) – возможности, Threats (T) – угрозы.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия, которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты деятельности предприятия.

SWOT-анализ является важным методом сравнительного анализа, который позволяет разработать четыре типа стратегий деятельности предприятия:

– SO стратегия – направлена на использование сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. Данная стратегия является самой привлекательной для организации.

– WO стратегия – предусматривает преодоление слабых сторон предприятия за счет использования возможностей во внешней среде.

– ST стратегия – ориентирована на преодоление угроз из внешней среды за счет сильных сторон в предприятия.

– WT стратегия – должна показать, как избавиться от факторов слабостей на предприятии и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В целях реализации формирования стратегии развития был проведен SWOT-анализ в отрасли хлеба и хлебобулочных изделий потребительской кооперации с использованием методики планирования бизнес-процессов на предприятии, который предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив предприятия, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон предприятия, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Для расчетов показателей SWOT-анализа и визуализации результатов использован программный продукт «extended SWOT matrix 1.0». Программный продукт разработан Кириченко Е.В. и представляет собой инструментальное средство, позволяющее упростить расчеты показателей данного вида анализа.

Проведение SWOT-анализа можно разделить на несколько последовательных этапов [1, 10, 12, 18, 20].

Первый этап – исследование предприятия хлебопекарной промышленности потребительской кооперации, его характеристику, описывающую функционирование предприятия на рынке и оценку сильных и слабых сторон предприятия.

Сильные стороны:

S1 – Широкий ассортимент продукции.

S2 – Высокий контроль качества.

S3 – Использование современных технологий.

S4 – Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции.

S5 – Высокая квалификация персонала.

S6 – Собственный специализированный транспорт.

S7 – Достоверный мониторинг рынка.

Слабые стороны:

W1 – Недостатки рекламной политики.

W2 – Средний уровень цен.

W3 – Реализация социальной политики.

W4 – Отсутствие единой информационной системы.

W5 – Практическое отсутствие обновления основных средств.

W6 – Неполная загруженность производственных мощностей.

W7 – Неучастие персонала в принятии управленческих решений.

Второй этап – исследование внешней среды предприятия хлебопекарной промышленности потребительской кооперации и определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Изучение, как текущей ситуации, так и прогнозируемой (в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективах). Факторы внешней среды (ситуации, обстоятельства, явления, тенденции).

Возможности:

O1 – Отлаженная сбытовая сеть.

O2 – Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг.

O3 – Улучшение товарного вида продукции.

O4 – Изменение рекламных технологий.

O5 – Выход на новые рынки.

O6 – Создание единой логистической системы.

O7 – Увеличение объемов производства.

O8 – Создание бренда.

O9 – Снижение потребление энергии.

O10 – Внедрение новых технологий.

O11 – Модернизация производства.

Угрозы:

T1 – Сбои в поставках сырья.

T2 – Изменение покупательских предпочтений.

T3 – Ужесточение условий поставки сырья.

T4 – Появление товаров – конкурентов.

T5 – Выход техники из строя.

Третий этап – сопоставление сильных и слабых сторон предприятия хлебопекарной промышленности потребительской кооперации и факторов его внешней и внутренней среды.

На этом этапе заполняется таблица отношений данными, в результате чего получаем итоговую матрицу оценок, которая позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия хлебопекарной промышленности крайпотребсоюза и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

В столбце K_i проставляются значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами:

- никак не влияет на деятельность фирмы – оценка 0;
- слабое влияние 1-2;
- среднее влияние 3;
- сильное влияние 4;
- создает коренные новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена – оценка 5.

В столбце P_i проставлена вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

В строке A_i проставлена оценка интенсивности сильных или слабых сторон компании в пределах (1–5), используя следующие правила:

- оценка 5 – максимальная интенсивность;
- оценка 4 – 3 – интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
- оценка 2 – 1 – интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

Столбцы и строки с названиями S_i , W_i , O_i и T_i скрывают в себе названия сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз.

Клетки A_{ij} – оценки влияния соответствующих благоприятных возможностей или пользуясь следующими правилами заполняются значениями «+», «-» и «0»:

«+» – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;

«-» – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на четкое усиление угрозы;

«0» – нет практического влияния фактора на конкретные факторы O и T .

Таблица отношений			Таблица результатов							График						
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
	Ki	Pi/Ai	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3
O1	4	0,4	+	+	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0
O2	4	0,5	0	+	+	+	+	0	0	0	-	0	0	0	0	0
O3	2	0,5	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O4	3	0,5	0	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0
O5	4	0,4	+	+	+	+	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
O6	4	0,7	+	0	+	+	+	0	+	0	0	0	+	+	+	+
O7	4	0,4	0	+	+	+	+	0	+	0	-	0	0	0	0	0
O8	2	0,6	0	0	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0
O9	3	0,3	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O10	4	0,6	+	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	+	+	0
O11	5	0,6	+	0	+	+	+	0	0	0	0	+	0	+	+	0
T1	4	0,5	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
T2	3	0,3	0	0	0	+	0	0	+	-	-	-	-	0	0	-
T3	4	0,5	-	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	-	-	0
T4	3	0,6	0	0	0	+	0	0	+	-	-	-	0	0	0	0
T5	4	0,3	0	0	-	0	+	+	0	0	0	0	0	-	-	0

Рисунок 4 – Таблица отношений

Произведены экспертные оценки влияния силы или слабости номинального идентифицированного фактора на отмеченные благоприятные возможности или угрозы.

Составлена итоговая матрица, содержащая суммы взвешенных оценок экспертов (рисунок 5).

Таблица отношений			Таблица результатов								График							
	Ki	Pi\Ai	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	
			4	5	5	4	4	4	5		4	3	3	4	3	4	3	
O1	4	0,4	6,4	8	0	0	0	0	8	22	0	0	0	0	0	0	0	0
O2	4	0,5	0	10	10	8	8	0	0	36	0	-6	0	0	0	0	0	-6
O3	2	0,5	0	0	5	4	4	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0
O4	3	0,5	0	0	0	0	0	0	7,5	8	6	0	0	0	0	0	0	6
O5	4	0,4	6,4	8	8	6,4	0	0	0	28	0	-4,8	0	0	0	0	0	-5
O6	4	0,7	11,2	0	14	11,2	11,2	0	14	61	0	0	0	11,2	8,4	11,2	8,4	38
O7	4	0,4	0	8	8	6,4	6,4	0	8	36	0	-4,8	0	0	0	0	0	-5
O8	2	0,6	0	0	6	4,8	4,8	0	6	22	0	0	0	0	0	0	0	0
O9	3	0,3	0	0	4,5	0	3,6	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0
O10	4	0,6	9,6	0	12	0	9,6	0	0	32	0	0	0	0	7,2	9,6	0	17
O11	5	0,6	12	0	15	12	12	0	0	51	0	0	9	0	9	12	0	30
			45	34	82	52	60	0	44		6	-16	9	11	24	33	8	
T1	4	0,5	-8	-10	0	0	0	0	0	-18	0	0	0	-8	-6	-8	-6	-28
T2	3	0,3	0	0	0	3,6	0	0	4,5	8	-3,6	-2,7	-2,7	-3,6	0	0	-2,7	-17
T3	4	0,5	-8	0	0	0	0	0	0	-8	0	-6	0	-8	-6	-8	0	-28
T4	3	0,6	0	0	0	7,2	0	0	9	16	-7,2	-5,4	-5,4	0	0	0	0	-17
T5	4	0,3	0	0	-6	0	4,8	4,8	0	4	0	0	0	0	-3,6	-4,8	0	-9
			-16	-10	-6	11	5	5	13		-11	-14	-8	-20	-16	-21	-9	

Рисунок 5 – Итоговая матрица SWOT-анализа

Этап четыре – формулировка выводов, а так же рекомендаций по выработке стратегии развития для предприятия хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края, которые необходимы для удержания высокого конкурентного преимущества услуг, предоставляемых предприятием. В результате проведения SWOT-анализа деятельности предприятия хлебопекарной промышленности крайпотребсоюза установлено, что необходимыми для

разработки стратегий развития являются следующие направления: – использование сильных сторон предприятия для получения максимальной отдачи от имеющихся возможностей; – преодоление слабых сторон за счет имеющихся возможностей; – преодоление угроз за счет сильных сторон предприятия.

Таблица 4 – Матрица отношений Сильных(S) сторон и Возможностей(O)

S-O	A_{ij}	Сильные стороны(S)	Возможности(O)
S3O11	15	Использование современных технологий	Модернизация производства
S3O6	14	Использование современных технологий	Создание единой логистической системы
S7O6	14	Достоверный мониторинг рынка	Создание единой логистической системы
S3O10	12	Использование современных технологий	Внедрение новых технологий
S1O11	12	Широкий ассортимент продукции	Модернизация производства
S4O11	12	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Модернизация производства
S5O11	12	Высокая квалификация персонала	Модернизация производства
S1O6	11,2	Широкий ассортимент продукции	Создание единой логистической системы
S4O6	11,2	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Создание единой логистической системы
S5O6	11,2	Высокая квалификация персонала	Создание единой логистической системы
S2O2	10	Высокий контроль качества	Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг
S3O2	10	Использование современных технологий	Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг
S1O10	9,6	Широкий ассортимент продукции	Внедрение новых технологий
S5O10	9,6	Высокая квалификация персонала	Внедрение новых технологий
S2O1	8	Высокий контроль качества	Отлаженная сбытовая сеть
S7O1	8	Достоверный мониторинг рынка	Отлаженная сбытовая сеть
S4O2	8	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг

Продолжение таблицы 4

S-O	A_{ij}	Сильные стороны(S)	Возможности(O)
S5O2	8	Высокая квалификация персонала	Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг
S2O5	8	Высокий контроль качества	Выход на новые рынки
S3O5	8	Использование современных технологий	Выход на новые рынки
S2O7	8	Высокий контроль качества	Увеличение объемов производства
S3O7	8	Использование современных технологий	Увеличение объемов производства
S7O7	8	Достоверный мониторинг рынка	Увеличение объемов производства
S7O4	7,5	Достоверный мониторинг рынка	Изменение рекламных технологий
S1O1	6,4	Широкий ассортимент продукции	Отлаженная сбытовая сеть
S1O5	6,4	Широкий ассортимент продукции	Выход на новые рынки
S4O5	6,4	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Выход на новые рынки
S4O7	6,4	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Увеличение объемов производства
S5O7	6,4	Высокая квалификация персонала	Увеличение объемов производства
S3O8	6	Использование современных технологий	Создание бренда
S7O8	6	Достоверный мониторинг рынка	Создание бренда
S3O3	5	Использование современных технологий	Улучшение товарного вида продукции
S4O8	4,8	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Создание бренда
S5O8	4,8	Высокая квалификация персонала	Создание бренда
S3O9	4,5	Использование современных технологий	Снижение потребление энергии
S4O3	4	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Улучшение товарного вида продукции
S5O3	4	Высокая квалификация персонала	Улучшение товарного вида продукции

По представленным данным (таблица 4) видно, что наиболее значимым сочетанием факторов для стратегии SO являются отношение сильной стороны S3 – использование современных технологий и возможности O6 – создание единой логистической системы. Так же необходимо разработать стратегию по использованию, в первую очередь, таких сильных сторон как:

- широкий ассортимент продукции;
- высокий контроль качества;
- монополист по отдельным видам выпускаемой продукции;
- достоверный мониторинг рынка.

Для получения максимальной отдачи от следующих возможностей:

- изменение рекламных технологий;
- снижение потребления энергии.

В таблице 5 представлена матрица отношений слабых сторон и возможностей.

Таблица 5 – Матрица отношений Слабых(W) сторон и Возможностей(O)

W-O	A_{ij}	Слабые стороны(W)	Возможности(O)
W6O11	12	Неполная загруженность производственных мощностей	Модернизация производства
W4O6	11,2	Отсутствие единой информационной системы	Создание единой логистической системы
W6O6	11,2	Неполная загруженность производственных мощностей	Создание единой логистической системы
W6O10	9,6	Неполная загруженность производственных мощностей	Внедрение новых технологий
W3O11	9	Реализация социальной политики	Модернизация производства
W5O11	9	Практическое отсутствие обновления основных средств	Модернизация производства
W5O6	8,4	Практическое отсутствие обновления основных средств	Создание единой логистической системы

Продолжение таблицы 5

W-O	A_{ij}	Слабые стороны(W)	Возможности(O)
W7O6	8,4	Неучастие персонала в принятии управленческих решений	Создание единой логистической системы
W5O10	7,2	Практическое отсутствие обновления основных средств	Внедрение новых технологий
W1O4	6	Недостатки рекламной политики	Изменение рекламных технологий
W2O5	-4,8	Средний уровень цен	Выход на новые рынки
W2O7	-4,8	Средний уровень цен	Увеличение объемов производства
W2O2	-6	Средний уровень цен	Расширение ассортимента и перечень предоставляемых услуг

По результатам анализа видно, что наиболее значимым сочетанием факторов для стратегии WO являются отношение слабой стороны W4 – отсутствие единой информационной системы. И возможности O6 – создание единой логистической системы. Разработка стратегии развития по использованию данной возможности позволит преодолеть такие слабые стороны, как:

- практическое отсутствие обновления основных средств;
- недостатки рекламной политики;
- неполная загруженность производственных мощностей;
- реализация социальной политики.

В таблице 6 представлена матрица сильных сторон и угроз.

Таблица 6 – Матрица отношений Сильных(S) сторон и Угроз(T)

S-T	A _{ij}	Сильные стороны (S)	Угрозы (T)
S7T4	9	Достоверный мониторинг рынка	Появление товаров - конкурентов
S4T4	7,2	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Появление товаров - конкурентов
S5T5	4,8	Высокая квалификация персонала	Выход техники из строя
S6T5	4,8	Собственный специализированный транспорт	Выход техники из строя
S7T2	4,5	Достоверный мониторинг рынка	Изменение покупательских предпочтений
S4T2	3,6	Монополист по отдельным видам выпускаемой продукции	Изменение покупательских предпочтений
S3T5	-6	Использование современных технологий	Выход техники из строя
S1T1	-8	Широкий ассортимент продукции	Сбои в поставках сырья
S1T3	-8	Широкий ассортимент продукции	Ужесточение условий поставки сырья
S2T1	-10	Высокий контроль качества	Сбои в поставках сырья

В результате SWOT-анализа можно сделать вывод о неэффективном использовании ресурсов в отрасли хлеба и хлебобулочных изделий предприятия потребительской кооперации Краснодарского края, которая обуславливает следующие проблемы, мешающие эффективному развитию отрасли: отсутствие единой информационной системы, мониторинга рынка, рекламной политики предприятий, реализация социальной политики, практическое отсутствие обновления основных средств.

Для решения отмеченных проблем необходимо создание единой логистической системы, что позволит отрасли хлеба и хлебобулочных изделий расширить ассортимент и перечень предоставляемых услуг, улучшить товарный вид продукции, изменить рекламные технологии, создание бренда. Данные усовершенствования позволят выйти на новые рынки, увеличить объемы производства.[11]

В результате SWOT-анализа были выявлены возможности отрасли, которые предоставляет внешняя среда предприятия. Данные возможности необходимо детально проанализировать и использовать в деятельности предприятия.

В связи с этим, можно сделать вывод, что формирование стратегии позволит предприятию хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края реализовать рыночные возможности и избежать рыночных угроз, используя сильные стороны предприятия и нивелируя свои слабые стороны.

Литература:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Барановская Т.П. Анализ деятельности и моделирования бизнес-процессов организаций розничной торговли краснодарского крайпотребсоюза./ Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Грубич Т.Ю. // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики– Краснодар: КубГАУ, 2013. № 5. С. 20-29.
3. Барановская Т.П. Дерево целей и функций системы управления многоотраслевой корпорации и его когнитивный анализ. / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Макаревич О.А. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар: КубГАУ, 2011. №72 – С. 150-169.
4. Барановская Т.П. Модели совершенствования и оценки организационных структур / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар КубГАУ, 2008 № 36 – С 61-76
5. Барановская Т.П. Реинжиниринг системы управления региональной потребительской кооперацией / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар: КубГАУ, 2007. №31 – С 82-104
6. Барановская Т.П. Система управления потребительской кооперацией Краснодарского края (когнитивный аспект) / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар: КубГАУ, 2007. №29 – С. 150-166.
7. Барановская Т.П. Совершенствование и оценка организационной структуры многоотраслевой корпорации с помощью инструментальных средств. / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Макаревич О.А. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар: КубГАУ, 2011. № 74. С. 359-367.
8. Барановская, Т.П. Модели реформирования предприятий АПК в рыночной экономике / Т.П. Барановская: – Краснодар: Издательство Куб ГАУ, 2000. – 218 с.

9. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский: М.: ИНФРА-М, 1999. – 260 с.
10. Вебер, Ю., Гендель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гендель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - № 2. - с. 105-110.
11. Вострокнутов, А.Е. Организационно-правовые основы и социально-экономическая деятельность потребительской кооперации: учебное пособие / В.И. Харламов, А.Е. Вострокнутов, В.П. Леошко, В.Е. Лукашкина, Н.Л. Христюк. – М.: Российский университет кооперации, 2007. – 280 с.
12. Клейнер. Г.Б. Стратегия предприятия: Учебное пособие. - М.: Дело, 2008. – С.465
13. Концепция развития потребительской кооперации Российской Федерации на период до 2015 года. – М.: Центросоюз Российской Федерации, 2005. – 126 с.
14. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник для ВУЗов / Л.И. Кравченко: 5-е изд., перераб. и доп. – Минск.: Высшая школа, 2000. – 430 с.
15. Нилова Н.М. Методика формирования стратегии развития хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края / Нилова Н.М.// VII заочная Международная научно - практическая конференция. – Краснодар, 2012, Краснодарский кооперативный институт.
16. О потребительской кооперации потребительских обществах, их союзах в Российской Федерации: Закон РФ от 28.03. 2000 г. № 254 – ФЗ.
17. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: Экономическая литература. – СПб.: БХВ-Петербург, 2002 – С.240.
18. Факхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Факхутдинов: М.: Дело, 2001. – 448 с.
19. Чечевицина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для вузов / Л.Н. Чечевицина, И.Н. Чуев. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 352 с.
20. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ Под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. – СПб.: Спецлит, 2000 – 589 с.

References:

1. Arutjunova D.V. Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie. - Taganrog: Izd-vo TTI JuFU, 2010. – 122 s.
2. Baranovskaja T.P. Analiz dejatel'nosti i modelirovanija biznes-processov organizacij roznichnoj trgovli krasnodarskogo krajpotrebojuza./ Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Grubich T.Ju. // Fundamental'nye i prikladnye issledovanija kooperativnogo sektora jekonomiki– Krasnodar: KubGAU,2013. № 5. S. 20-29.
3. Baranovskaja T.P. Derevo celej i funkcij sistemy upravlenija mnogootraslevoj korporacii i ego kognitivnyj analiz. / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Makarevich O.A. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Krasnodar: KubGAU, 2011. №72 – S. 150-169.
4. Baranovskaja T.P. Modeli sovershenstvovaniya i ocenki organizacionnyh struktur / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Krasnodar KubGAU, 2008 № 36 – S 61-76
5. Baranovskaja T.P. Reinzhiniring sistemy upravlenija regional'noj potrebitel'skoj kooperaciej / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj

nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Krasnodar: KubGAU, 2007. №31 – S 82-104

6. Baranovskaja T.P. Sistema upravlenija potrebitel'skoj kooperaciej Krasnodarskogo kraja (kognitivnyj aspekt) / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Krasnodar: KubGAU, 2007. №29 – S. 150-166.

7. Baranovskaja T.P. Sovershenstvovanie i ocenka organizacionnoj struktury mnogootraslevoj korporacii s pomoshh'ju instrumental'nyh sredstv. / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Makarevich O.A. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Krasnodar: KubGAU, 2011. № 74. S. 359-367.

8. Baranovskaja, T.P. Modeli reformirovanija predpriyatij APK v rynochnoj jekonomike / T.P. Baranovskaja: – Krasnodar: Izdatel'stvo Kub GAU, 2000. – 218 s.

9. Basovskij, L.E. Prognozirovanie i planirovanie v uslovijah rynka: Uchebnoe posobie / L.E. Basovskij: M.: INFRA-M, 1999. – 260 s.

10. Veber, Ju., Gendel' H., Sheffer U. Organizacija strategicheskogo i operativnogo planirovanija na predpriyatii / Ju. Veber, H. Gendel', U. Sheffer // Problemy teorii i praktiki upravlenija. - 1998. - № 2. - s. 105-110.

11. Vostroknutov, A.E. Organizacionno-pravovye osnovy i social'no-jekonomicheskaja dejatel'nost' potrebitel'skoj kooperacii: uchebnoe posobie / V.I. Harlamov, A.E. Vostroknutov, V.P. Leoshko, V.E. Lukashkina, N.L. Hristjuk. – M.: Rossijskij universitet kooperacii, 2007. – 280 s.

12. Klejner. G.B. Strategija predpriyatija: Uchebnoe posobie. - M.: Delo, 2008. – S.465

13. koncepcija razvitija potrebitel'skoj kooperacii Rossijskoj Federacii na period do 2015 goda. – M.: Centrosojuz Rossijskoj Federacii, 2005. – 126 s.

14. Kravchenko, L.I. Analiz hozjajstvennoj dejatel'nosti v torgovle: uchebnik dlja VUZov / L.I. Kravchenko: 5-e izd., pererab. i dop. – Minsk.: Vysshaja shkola, 2000. – 430 s.

15. Nilova N.M. Metodika formirovanija strategii razvitija hlebopekarnoj promyshlennosti potrebitel'skoj kooperacii Krasnodarskogo kraja / Nilova N.M.// VII zaochnaja Mezhdunarodnaja nauchno - prakticheskaja konferencija. – Krasnodar, 2012, Krasnodarskij kooperativnyj institut.

16. O potrebitel'skoj kooperacii potrebitel'skih obshhestvah, ih sojuzah v Rossijskoj Federacii: Zakon RF ot 28.03. 2000 g. № 254 – FZ.

17. Simkin L., Dibb S. Prakticheskoe rukovodstvo po segmentirovaniju rynka: Jekonomicheskaja literatura. – SPb.: BHV-Peterburg, 2002 – S.240.

18. Fakhutdinov, R.A. Strategicheskij menedzhment: uchebnik / R.A. Fakhutdinov: M.: Delo, 2001. – 448 s.

19. Chechevicina, L.N. Analiz finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti: uchebnik dlja vuzov / L.N. Chechevicina, I.N. Chuev. – 3-e izd. – M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K», 2003. – 352 s.

20. Jekonomicheskaja strategija firmy: uchebnoe posobie/ Pod red. A.P. Gradova. 3- e izd., ispr. – SPb.: Speclit, 2000 – 589 s.