

УДК 339.37

UDC 339.37

**АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ  
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**ANALYSIS METHODS OF USING STRATEGIC  
PLANNING IN ORGANIZATION OF RETAIL  
TRADE OF THE KRASNODAR REGION**

Гайдук Владимир Иванович  
д.э.н., профессор

Gayduk Vladimir Ivanovich  
Dr.Sci.Econ., professor

Тахахо Эльдар Еристович  
аспирант  
*Кубанский государственный аграрный универси-  
тет, Краснодар, Россия*

Takaho Eldar Eristemovich  
postgraduate student  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В статье проведен анализ организаций розничной торговли Краснодарского края, исследованы методы стратегического планирования. Сформулированы основные проблемы, препятствующие системному применению стратегического планирования в торгово-розничных предприятиях Краснодарского края

The article analyzes the retail organizations of the Krasnodar region and investigates the methods of strategic planning. The basic challenges to systematic application of strategic planning in retail trade enterprises of the Krasnodar region have been reviewed

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ДИНАМИКА ОБОРОТА, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Keywords: RETAILERS, TURNOVER DYNAMICS, STRATEGIC PLANNING, OPERATIONAL GOVERNANCE, COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIP

Проведенный анализ динамики развития предприятий розничной торговли в Краснодарском крае показал, что отрасль в регионе активно развивается и занимает первое место в ЮФО по товарообороту.

На долю частного предпринимательства приходилось 91% реализации товаров. Через сеть государственной и муниципальной торговли реализовывался только один процент товаров.

Оборот розничной торговли на 83% формировался торгующими организациями, на 17% – продажей товаров на рынках. Доля субъектов малого предпринимательства всех видов экономической деятельности (включая продажу на рынках) составила 45% от общего оборота розничной торговли.

В структуре оборота розничной торговли доля непродовольственных товаров, которую можно рассматривать как один из показателей качества жизни населения, стабильно занимает более половины (53%).

Розничная торговля в крае отражает экономические процессы, происходящие в регионе. Развитие розничных торговых предприятий неразрывно связано с развитием потребительского рынка Краснодарского края. Устойчивый рост продажи товаров, в сравнении с началом периода исследования был характерен для последних 11 лет. Оборот розничной торговли края в 2011 году составил 731,4 млрд. рублей, что в 11,8 раз выше уровня 2000 года. Динамика оборота розничной торговли представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика оборота розничной торговли Краснодарского края, млн. руб.

Показатель	2000 г.	2005 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2011 г. к 2000 г. раз
Оборот розничной торговли – всего	62145	214121	500693	552354	646284	731408	11,77
в том числе: оборот торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка	48195	170983	409241	452643	529261	608521	12,6
оборот вещевых, смешанных и продовольственных рынков	13950	43138	91452	99711	117023	122887	8,8
Из общего оборота розничной торговли: продовольственные товары	30048	95070	214423	237652	298767	340778	11,34
непродовольственные товары	32097	119051	286270	314702	347517	390630	12,17

Для изучения изменения количества проданных товаров (физического объема продаж) следует построить индивидуальный индекс физического объема товарооборота как отношение количества товара одного вида, проданного в отчетном периоде, к количеству того же товара, проданного в базисном периоде (табл. 2). Поскольку базисный уровень индексируемо-

го показателя приравнивается к 1 или 100%, то разность между полученным индексом и 1 или 100% характеризует относительную величину изменения количества проданного товара.

Из таблиц 1 и 2 видно, что увеличение товарооборота за исследуемый период (2000–2011 гг.) всегда сопровождалось увеличением количества проданной продукции, за исключением розничного оборота вещевых, смешанных и продовольственных рынков, где наряду с увеличением товарооборота в 2008 и 2011 годах физический объем проданных товаров уменьшился.

Таблица 2 – Индексы физического объема оборота розничной торговли Краснодарского края

	Год						
	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Оборот розничной торговли – всего	118,1	115,7	127,6	116,6	100,5	110,2	104,2
в том числе: оборот торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка	119,4	116,3	128,1	120,1	100,8	110,1	105,9
оборот вещевых, смешанных и продовольственных рынков	114,0	113,5	125,5	102,9	99,3	110,5	96,7
Из общего оборота розничной торговли:							
продовольственные товары	127,7	109,0	114,7	117,6	98,9	116,5	102,4
непродовольственные товары	109,8	121,2	137,9	115,8	101,7	105,4	105,8

С каждым годом оборот розничной торговли в Краснодарском крае, который формируют торгующие организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность в стационарной торговой сети, увеличивается. По данным статистики: в январе–октябре 2011 года этот показатель составил 83,6% , за аналогичный период 2010 года – 82,5% (2009 – 82,3%). Это связано, в первую очередь, с более широким ассорти-

ментом товаров, предлагаемым в стационарной сети, а также качеством предоставляемых услуг.

Кроме того, многообразие магазинных форматов позволяет удовлетворить спрос самых разнообразных слоев населения. Особая роль на современном этапе развития торговых предприятий, отводится розничным торговым организациям, ориентированным на продажу товаров по сниженным ценам, магазинам–дискаунтерам. Это связано с тем, что ценовая конкуренция уже не является ключевой стратегией развития розничных торговых предприятий, поэтому менеджеры дискаунтеров разрабатывают новые технологии по привлечению потребителей. Так, магазины этого формата дают возможность приобретения широкого ассортимента товаров по оптовым ценам: продажа товаров со скидками, по дисконтным картам [14, 21].

В отдаленных населенных пунктах Краснодарского края сельское население обеспечивается товарами повседневного спроса за счет открытия объектов малого бизнеса, в частности, магазинов формата «у дома». Таким образом, с каждым годом нестационарная торговля приобретает строго специализированную направленность, то есть сеть киосков печати, мороженого, цветов, сувениров и т.д. также продолжает занимать свою нишу на потребительском рынке [13].

Увеличивается численность специализированных магазинов. Специализация торговых предприятий вызвана широким и глубоким ассортиментом продукции, представленном на рынке. Специализация торговых организаций оказывает влияние на внутривидовую конкуренцию и способствует более полному удовлетворению запросов потребителей в конкретных видах товаров.

По данным департамента потребительской сферы Краснодарского края [13] и данным органов местного самоуправления муниципальных образований Краснодарского края [10, 14, 15, 23] в 2011 году осуществляли деятельность более 42 тысяч стационарных объектов розничной торговли; кроме того, в 2011 году на территории края размещались около 6,5 тысяч нестационарных торговых объектов. Более 75% всей торговой сети прихо-

дилось на объекты малого бизнеса (малые предприятия и индивидуальные предприятия).

Как показывают проведенные исследования, оборот розничной торговли ежегодно увеличивается в среднем на 12%, в том числе оборот на одно торговое предприятие, при этом наивысшие темпы роста оборота имеют торговые предприятия, расположенные в городе Краснодаре. Оборот розничной торговли на душу населения продолжает увеличиваться, что связано, прежде всего, с развитием розничных торговых предприятий, расширением ассортимента продукции. Наряду с увеличением численности торговых организаций, в краевом центре наблюдается их укрупнение. Так, из таблицы 3 видно, что в 2011 году количество предприятий розничной торговли уменьшилось на 194 единицы, а торговые площади возросли более чем на 40 тыс. м<sup>2</sup>.

Таблица 3 – Развитие розничных торговых предприятий Краснодарского края

Показатель	Год			
	2000	2009	2010	2011
Оборот розничной торговли, млн. руб.	62145	552354	646284	731408
Количество предприятий розничной торговли	6404	9040	9471	9277
Оборот розничной торговли на 1 предприятие, млн. руб.	9,7	61,1	68,2	78,8
Размер торговой площади предприятий, кв.м.	18340	88772	94060	138612
Размер торговой площади на 1 предприятие, кв.м.	2,86	9,81	9,93	14,9
Среднегодовая численность постоянного населения, тыс. чел.	5103	5226	5230	5284
Оборот розничной торговли на душу населения, млн. руб.	12178	105693	123572	138419
Торговая площадь на 1000 жителей, кв.м.	3,59	16,98	17,98	26,23

За исследуемый период (2000–2011 гг.) количество предприятий увеличилось на 2873. Максимальное увеличение численности предприятий пришлось на 2010 год.

При незначительном увеличении численности населения по краю (в среднем 2%) прослеживается динамичное увеличение оборота розничной торговли на душу населения, в среднем на 12% в год, наибольшее увеличение оборота произошло в 2010 году (15%), что связано с увеличением розничного товарооборота за данный период.

На рынке Краснодарского края прослеживается тенденция появления крупных торговых центров с групповым размещением торговых точек различной специализации: «МЕГА», «Галерея», «Красная площадь», «OZ МОЛЛ» и др. В основном, данные центры находятся в деловой части города, на их площади расположены такие предприятия как аптеки, фото–студии, магазины одежды и т.д. Торговые площади в данных торговых центрах разделены по группам товаров и сдаются в аренду юридическим лицам.

Сфера розничной торговли Краснодарского края характеризуется достаточно высоким уровнем конкуренции. В Краснодарском крае стремительно развиваются крупные торговые сети как федерального, так и краевого значения. Среди федеральных стоит выделить такие торговые сети как: ООО «Ашан», ООО «Окей», ООО «Лента», ООО «X5 Ритейл Групп». Основной удельный вес среди краевых сетей занимают: ЗАО «Гандер» сеть магазинов «Магнит», ООО «ТВК–Р» сеть магазинов «Табрис», ООО «ТКПФ Титан». По объему занимаемой площади в формате «гипермаркет» лидирует «Магнит». Суммарная площадь сети – почти 47 тыс. м<sup>2</sup>. Ритейлер имеет четыре магазина этого формата в Краснодаре. Сеть «О`КЕЙ» имеет второй показатель, но он значительно отстает. Четыре гипермаркета сети в городе занимают площадь 37,3 тыс. м<sup>2</sup>. Также в Краснодаре представлен еще один формат сети – супермаркет «ОКЕЙ–Экспресс».

В Краснодаре на конец 2011 г. действовало 12 гипермаркетов. По четыре у названных двух сетей и еще по два у французской сети «Ашан» и российской «Ленты». Кроме того, последняя сеть имеет еще один гипермаркет в г. Новороссийске. Общая площадь магазинов «Лента» – 12 тыс. м<sup>2</sup>, из них на торговую приходится – 7,5 тыс. м<sup>2</sup>. В 2011 г. количество клиентов в гипермаркетах сети «Лента» в среднем увеличилось на 15% по сравнению с 2010г.

Несмотря на указанные положительные тенденции, исследования авторов позволяют выделить следующие факторы, препятствующие динамичному развитию розничной торговли в нашей стране и регионе:

- значительные административные барьеры;
- ограниченный доступ к финансово–кредитным ресурсам;
- высокий уровень налогов;
- неэффективный менеджмент торговых предприятий;
- невысокий платежеспособный спрос населения;
- высокие транспортные расходы.

В настоящий момент, на одно из ведущих мест в вопросе развития сектора торговли в Краснодарском крае, выходят проблемы совершенствования планирования и управления. Отечественные торговые организации, по мере развития рыночной экономики и интеграции национальной экономики в мировую, сталкиваются с нестабильностью и динамическим характером внешней среды, усилением конкурентной борьбы, воздействием процессов глобализации и интернационализации [1, 2, 3, 12]. В таких условиях, задача динамического развития коммерческого предпринимательства в нашей стране требует активного использования его субъектами современных принципов и методов стратегического планирования, позволяющих рационально организовывать свою деятельность на долгосрочную перспективу, оперативно реагировать на постоянно возникающие угрозы в условиях неопределенности и эффективно использовать имеющиеся ре-

сурсы. В мировой практике, как отмечалось в первой главе, таким инструментом является стратегическое планирование, позволяющее создать базу для обеспечения долгосрочной конкурентоспособной деятельности торговых фирм. В рамках стратегического планирования разработан широкий методический спектр, позволяющий предприятию обеспечить достижение целевых установок в условиях рыночной конкуренции. Однако, несмотря на многочисленные положительные примеры использования стратегического планирования крупными отечественными предприятиями [4–6, 9, 11, 17, 20], вопросы совершенствования стратегического планирования для организаций розничной торговли в научной литературе освещены слабо. Такая ситуация связана с целым рядом объективных причин, основной из которых является тот факт, что стратегическое планирование изначально разрабатывалось для крупных предприятий, исходя из потребностей и возможностей. Небольшое торгово–розничное предприятие не может реализовывать современные наработки в области стратегического планирования в полной мере, ввиду ограниченного ресурсного потенциала (финансового, кадрового, информационного и др.), а по данным Краснодарстата на 2011 год количество малых предприятий розничной торговли составило 7795 единиц или 84% от общего числа (таблица 4).

Таблица 4 – Число действующих организаций розничной торговли в Краснодарском крае на конец года, единиц

Показатель	1990 г.	2000 г.	2010 г.	2011 г.
Всего организаций	14038	6404	9471	9277
в том числе организации, не относящиеся к субъектам малого предпринимательства	х	698	1470	1482
малые организации	х	5706	8001	7795

Исходя из необходимости активного внедрения методов стратегического планирования, в том числе и в деятельность малых торговых организаций, необходимо учитывать их принципиальные отличия от крупных и

средних фирм. Анализ особенностей малых предприятий, на которые указывают как отечественные, так и зарубежные авторы, показал, что в большинстве случаев они сводятся к двум основным характеристикам малого бизнеса [20].

1) Низкий уровень обеспечения малых предприятий различного рода ресурсами.

2) Высокий уровень гибкости и адаптации малых предприятий к внешним условиям и концентрация на специфических видах деятельности (группах товаров).

Следует отметить, что с теоретических позиций, использование методологии стратегического планирования, как инструмента развития розничных торговых организаций, должно соответствовать данному процессу в крупных предприятиях. Так, торгово–розничному предприятию необходимо сформулировать целевые установки осуществить анализ внутренней и внешней среды, разработать альтернативные варианты развития, разработать стратегию, детализировать стратегии до планов работ, разработать систему управления реализацией плана предприятия. Основное отличие в методологии стратегического планирования для предприятий розничной торговли заключается в упрощении некоторых этапов в общей схеме управления предприятием. Анализ, проведенный в рамках диссертационного исследования, позволяет выявить основные особенности системы стратегического планирования в торгово–розничных предприятиях:

1) На этапе формирования целей основное отличие стратегического планирования в малых торгово–розничных предприятиях состоит в масштабе поставленных задач, при этом миссия и цели должны соответствовать всем критериям стратегического планирования.

2) В процессе проведения анализа и прогноза внутренней и внешней среды торгово–розничного предприятия, сбор и анализ статистики представляет наибольшую проблему. При использовании метода PEST, различ-

ных вариантов управленческого анализа, «цепочки создания ценностей» Майкла Портера в торговых фирмах представляется целесообразным объединение анализа и прогноза внутренней и внешней сред в одну систему.

3) Основной целью использования SWOT – анализа в рамках стратегического планирования торговых предприятий является выявление основных вариантов конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли.

При этом в поле «слабые стороны» и «угрозы» в большинстве своем указываются различные варианты и сочетания факторов ресурсных ограничений.

1) В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико–математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана.

2) Применение матриц портфельного анализа в стратегическом планировании торговых организаций позволяет определить общее направление роста организации и основные подходы к управлению различными видами бизнеса, однако его рекомендации в отношении долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических бизнес–единиц и определения целевых рынков не дает возможности построения обоснованной стратегии их развития.

3) При разработке стратегии торгово–розничные организации испытывают ряд препятствий, связанных с ограниченным количеством стратегических альтернатив, поэтому нецелесообразным является использование конкурентных стратегий, направленных на бурный рост. Проведенные исследования показывают, что успешные малые торговые организации в основном действуют в рамках пациентной, коммутантной и эксплерентной видах стратегий. При этом обязательно должна формироваться система показателей по основным направлениям анализа.

4) Разработка стратегических альтернатив развития малых предприятий розничной торговли является сложным процессом. Ограниченные ресурсы не позволяют малым предприятиям использовать широкий спектр рыночных возможностей и конкурентной борьбы. Кроме того, формирование конкурентных преимуществ на основе анализа внешнего окружения в современных условиях глобализации, часто ведет к их неустойчивому характеру, так как могут быть легко скопированы конкурентами. Следовательно, субъекты малого бизнеса должны ориентироваться на использование в бизнес-процессах, собственных возможностей и способностей, которые создают конечную потребительскую стоимость, что позволит им сфокусироваться на развитии важнейших и более эффективных внутренних процессов, не тратя ограниченные возможности на развитие неперспективных направлений деятельности.

5) В большинстве случаев стратегия развития торговых предприятий в крае представляет собой рамочное представление о перспективном развитии предприятия и не является полноценным стратегическим планом. Вследствие этого факта многие торговые фирмы оказываются неспособными реализовывать намеченные перспективные направления развития. Инструменты экономического программирования, используемые для построения научно-обоснованных и проработанных планов оказываются слишком сложными и не под силу управленческому персоналу многих торговых организаций (PERT, PATTERN и др.). Поэтому применение этих прогрессивных методов в деятельности торгово-розничных организаций оказывается несостоятельным.

В процессе исследования было обследовано 30 организаций розничной торговли Краснодарского края на предмет использования в их экономической деятельности методов стратегического планирования. При этом оказалось, что практически ни одна из рассмотренных фирм не применяет даже в минимальном объеме методов и инструментов стратегического

планирования. Только 3 предприятия (10% из опрошенных) применяют на глубину 3 года крайне урезанные по содержанию планы. На 4 предприятиях (13% из обследованных) эпизодически применяются отдельные элементы методов стратегического планирования (SWOT анализ, графики ГАНТТА) на период не более одного года. Остальные 77% обследованных организаций ограничиваются разработкой упрощенных годовых планов или бизнес-планов и проведением в процессе их подготовки маркетинговых исследований рынка в соответствующих сферах деятельности.

В заключении, на основании проведенного анализа можно сформулировать основные проблемы, препятствующие системному применению стратегического планирования в торгово-розничных предприятиях Краснодарского края.

1. На предприятиях розничной торговли Краснодарского края наибольшее внимание в области управления уделяется оперативной сфере деятельности, так как именно она позволяет фирме выжить и получить некоторые финансовые результаты в краткосрочной перспективе. В процессе планирования субъектов торгового предпринимательства в крае отсутствует разделение на стратегическое и оперативное планирование. При принятии руководством управленческих решений преобладают решения оперативного характера, а разработка стратегии, плана, системы его реализации и стратегических альтернатив зачастую ставится управленческим персоналом под сомнение, поэтому стратегически важные решения принимаются на основе личного опыта руководителя или даже интуиции, что заметно снижает их эффективность. Подчеркнем, что довольно часто в исследованных организациях региона стратегическое планирование заменяется разработкой бизнес-планов. И хотя по некоторым позициям бизнес-планы могут совпадать со стратегическим планом, они не отвечают критериям долгосрочного развития организации исходя из установленных целей, и, по

мнению ученых–экономистов [7, 17, 20], являются инструментами более низкого уровня по сравнению со стратегическим планированием.

2. Отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. Одна из причин такого несоответствия состоит в недостаточной коммуникации целевых установок в направлении оперативной сферы деятельности. В результате эти цели оказываются не охваченными оперативным управлением, что затрудняет их реализацию в дальнейшем.

3. Субъекты коммерческого предпринимательства Краснодарского края и торгово–розничного, в частности, испытывают недостаток в квалифицированных специалистах, способных рационально адаптировать инструменты и методы стратегического планирования к экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

4. В организационной структуре торгово–розничных организаций отсутствуют специализированные подразделения и исполнители, ответственные за функцию планирования в целом на предприятии. На большинстве обследованных фирм происходит совмещение ряда управленческих функций, в том числе стратегического планирования, ограниченным количеством персонала, что приводит к низкому уровню эффективности разработанных планов.

5. На 2012 год 84% предприятий розничной торговли являются малыми. Проведенный анализ в торговых предприятиях региона позволил выявить недостаточную степень проработанности вопросов стратегического планирования в целях развития малого бизнеса [22]. Существующая методология в полной степени не учитывает особенности функционирования малых предприятий, что заметно ограничивает возможности его применения для развития данного вида предпринимательства в регионе и в целом по стране. Сложные методы анализа внутренней и внешней среды, разработки стратегических планов, методы экономического программирования

не учитывают существующие ограничения, в том числе ресурсные, в деятельности малого бизнеса и являются для большинства малых предприятий слишком трудоемкими, дорогостоящими, и, следовательно, малоэффективными. Анализ государственных и региональных программ [8, 16, 18] развития поддержки малого предпринимательства показал отсутствие последовательной политики по улучшению уровня и качества управления в малых предприятиях, в том числе и мероприятий, направленных на активное внедрение и использование методов стратегического планирования в деятельность малого бизнеса, несмотря на существующую объективную необходимость совершенствования стратегического планирования в малых фирмах [19].

6. Управленческий персонал малых предприятий края не осведомлен соответствующим образом о существующих возможностях и положительных сторонах необходимости применения данного вида планирования с целью развития фирмы.

#### Библиографический список

1. Белоусов, А.Р. Кризис современной модели воспроизводства экономики России / А.Р. Белоусов // Проблемы прогнозирования. – 1997. – №4. – с. 34.
2. Березенков, В.В. Коммерческая деятельность / В.В. Березенков, А.И. Трубилин, В.И. Гайдук, П.В. Михайлушкин – М.: Атри, 2011. – 406 с.
3. Бурр, В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4.
4. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство Текст. / Х. Виссема; [пер. с англ.]. – М. : Финпресс, 2002. – 271 с.
5. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление. – М.: "Гардарика", 2001.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин, В.Ф. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка // Социально–политический журнал. – 1993. – №8.
8. Динамика развития малого предпринимательства в регионах России [Электронный ресурс] / Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.nisse.ru/work/projects/monitorings/small-business/>.
9. Ивченко В.В. Программно стратегическое развитие приморского региона России: теория, методология, практика: Монография. – Калининград: Изд–во КГУ, 2003.

10. Краснодарский край в цифрах. 2011: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2012. – 319 с.
11. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.Л. Стратегический менеджмент. М.: ИМФРА–М, 2004.
12. Моисеев, В.В. Воздействие институциональной среды на мотивацию предпринимательской деятельности /Моисеев В.В., Калитко С.А., Гайдук В.И.// Вестник Института дружбы народов Кавказа "Теория экономики и управления народным хозяйством", 2012. – № 4. – С. 122–128.
13. Официальный сайт Департамента потребительской сферы Краснодарского края // <http://www.dps-kk.ru>.
14. Официальный сайт Торгово–промышленной палаты России // <http://www.tpprf.ru>.
15. Официальный документ Комитета ТПП РФ по развитию потребительского рынка. Современное состояние потребительского рынка России // <http://www.potreb.com>.
16. Самаева, Е.В. Основные направления формирования и развития системы государственного регулирования и поддержки малого предпринимательства (на примере республики Калмыкия). – Элиста, 2003. – 22 с.
17. Томашевский, В.Н Имитационное моделирование в среде GPSS / В.Н. Томашевский, Е. Жданова. – М.: Бестселлер, 2003. – 416 с.
18. Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 02.02.2006 г. № 19–ФЗ // <http://nalog.consultant.ru>.
19. Форрестер, Дж. Основы кибернетики предприятия / Дж. Форрестер//. – М.: Прогресс, 1981. – 234 с.
20. Хасанов, А.Г. Совершенствование стратегического планирования в деятельности малого предпринимательства: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Калининград, 2006. – 24 с.
21. Хоботова С.Н. Глобализация розничной торговли и ее воздействие на экономику принимающих стран // Евразийский научно аналитический журнал. – 2008. – №4(28). – С. 137–140.
22. Чепуренко, А. Проблема финансирования в российском малом бизнесе / А. Чепуренко // Вопросы экономики. – 1996. – № 7. – С. 13–19.
23. Юбилейный статистический сборник за 1937–2012 гг. Краснодарский край. // Краснодарстат. – Краснодар, 2012. – 233 с.

### References

1. Belousov, A.R. Krizis sovremennoj modeli vosproizvodstva jekonomiki Rossii / A.R. Belousov // Problemy prognozirovaniya. – 1997. – №4. – s. 34.
2. Berezenkov, V.V. Kommercheskaja dejatel'nost' / V.V. Berezenkov, A.I. Trubilin, V.I. Gajduk, P.V. Mihajlushkin – М.: Atri, 2011. – 406 s.
3. Burr, V. Konceptcija ustojchivogo konkurentnogo preimushhestva // Problemy teorii i praktiki upravlenija. – 2004. – № 4.
4. Vissema, X. Strategicheskij menedzhment i predprinimatel'stvo Tekst. / X. Vissema; [per. s angl.]. – М. : Finpress, 2002. – 271 s.
5. Vinokurov, V. A. Organizacija strategicheskogo upravlenija na predpriyatii. М.: Centr jekonomiki i marketinga, 1996. – 160 s.
6. Vihanskij, O.S. Strategicheskoe upravlenie. – М.: "Gardarika", 2001.
7. Vachugov, D.D., Vesnin, V.F. Strategija planirovaniya. Osnovy menedzhmenta i rynka // Social'no–politicheskij zhurnal. – 1993. – №8.

8. Dinamika razvitija malogo predprinimatel'stva v regionah Rossii [Jelek-tronnyj resurs] / Nacional'nyj institut sistemnyh issledovanij problem predpri-nimatel'stva. – Rezhim dostupa: <http://www.nisse.ru/work/projects/monitorings/small-business/>.
9. Ivchenko V.V. Programmno strategicheskoe razvitie primorskogo regiona Ros-sii: teorija, metodologija, praktika: Monografija. – Kaliningrad: Izd-vo KGU, 2003.
10. Krasnodarskij kraj v cifrah. 2011: Stat. sb. / Krasnodarstat – Krasnodar, 2012. – 319 s.
11. Markova, V.D., Kuznecova, S.L. Strategicheskij menedzhment. M.: IMFRA–M, 2004.
12. Moiseev, V.V. Vozdejstvie institucional'noj sredy na motivaciju pred-prinimatel'skoj dejatel'nosti /Moiseev V.V., Kalitko S.A., Gajduk V.I.// Vestnik Instituta dru-zhby narodov Kavkaza "Teorija jekonomiki i upravljenija narodnym hozjaj-stvom", 2012. – № 4. – S. 122–128.
13. Oficial'nyj sajt Departamenta potrebitel'skoj sfery Krasnodarskogo kraja // <http://www.dps-kk.ru>.
14. Oficial'nyj sajt Torgovo–promyshlennoj palaty Rossii // <http://www.tpprf.ru>.
15. Oficial'nyj dokument Komiteta TPP RF po razvitiju potrebitel'skogo rynka. Sovremennoe sostojanie potrebitel'skogo rynka Rossii // <http://www.potreb.com>.
16. Samaeva, E.V. Osnovnye napravlenija formirovanija i razvitija sistemy gosudarstvennogo regulirovanija i podderzhki malogo predprinimatel'stva (na prime-re respubliki Kalmykija). – Jelista, 2003. – 22 s.
17. Tomashevskij, V.N. Imitacionnoe modelirovanie v srede GPSS / V.N. To-mashevskij, E. Zhdanova. – M.: Bestseller, 2003. – 416 c.
18. Federal'nyj zakon «O gosudarstvennoj podderzhke malogo predprinima-tel'stva v Rossijskoj Federacii» ot 02.02.2006 g. № 19–FZ // <http://nalog.consultant.ru>.
19. Forrester, Dzh. Osnovy kibernetiki predpriyatija / Dzh. Forrester//. – M.: Pro-gress, 1981. – 234 s.
20. Hasanov, A.G. Sovershenstvovanie strategicheskogo planirovanija v de-ja-tel'nosti malogo predprinimatel'stva: avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. – Kalinin-grad, 2006. – 24 s.
21. Hobotova S.N. Globalizacija roznichnoj trgovli i ee vozdejstvie na jeko-nomiku prinimajushhij stran // Evrazijskij nauchno analiticheskij zhurnal. – 2008. – №4(28). – S. 137–140.
22. Chepureno, A. Problema finansirovanija v rossijskom malom biznese / A. Chepureno // Voprosy jekonomiki. – 1996. – № 7. – S. 13–19.
23. Jubilejnyj statisticheskij sbornik za 1937–2012 gg. Krasnodarskij kraj. // Kras-nodarstat. – Krasnodar, 2012. – 233 s.