

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг
Кафедра товароведения и экспертизы товаров

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой

_____ И. В. Кротова

«___» _____ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Стратегическое развитие сетевых торговых организаций»

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Н. Н. Григорьева
подпись, дата

Выпускник _____ ВЭУ14-9МГИА И. А. Харитонова
подпись, дата

Красноярск 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	5
1.1. Место сетевых торговых организаций в структуре потребительского рынка	5
1.2. Подходы к формированию стратегии развития сетевых торговых организаций	16
1.3. Факторы и инструменты обеспечения стратегического развития сетевых торговых организаций	22
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	33
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	35

2 и 3 главы изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от
31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Переход отечественной экономики в новое качественное состояние выдвигает перед предприятиями сферы услуг задачу пересмотра ряда прежних теоретических и практических ориентиров деятельности.

Активизация экономических процессов в России привела к обострению конкуренции, что заставляет участников рыночных отношений искать пути и способы повышения эффективности деятельности и обеспечения конкурентоспособности.

В современных условиях устойчивость, конкурентоспособность организаций в долгосрочном периоде в большой степени зависит от умения адаптироваться к сложившимся социально-экономическим условиям. Осуществление стратегического управления, формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности происходит сегодня в условиях неопределенности и нестабильности внешней и внутренней среды бизнеса. Использование традиционных подходов в таких условиях не всегда приводит к желаемому результату, либо полученный эффект ограничен, поэтому актуальной проблемой является поиск новых подходов к формированию стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильной среды.

Вопросам стратегического развития в современной науке уделено достаточно внимания. Однако подавляющее большинство исследований посвящено проблемам обеспечения развития промышленных предприятий. Недостаточная степень разработанности теоретических подходов к управлению, обеспечению и оценке стратегического развития организаций потребительского рынка делают актуальной проблему разработки методического инструментария обеспечения стратегического развития для организаций данной сферы. В сложившихся условиях возрастающей конкуренции на рынке предприятия сферы услуг нуждаются в адекватных инструментах формирования и обеспечения стратегического развития.

Один из ярких трансформационных процессов в сфере российского потребительского рынка в последнее десятилетие - развитие сетевой торговли, что характеризуется проявлением мировых тенденций развития сферы услуг, которые заключаются в росте доли сетевых организаций по сравнению с другими формами организации торговли. Это объективная закономерность, обусловленная конкурентными преимуществами, которые характерны для крупного предприятия сетевого формата по сравнению с автономными магазинами.

Развитие торговых сетей в Красноярском крае можно рассматривать с учетом имеющего место напряженного ожидания прихода в регион сетевых организаций общенационального масштаба. Поэтому региональные розничные сети заинтересованы в создании конкурентных преимуществ, в освоении новых форматов магазинов, в дальнейшем ускоренном завоевании значительной части рынка. Эти тенденции служат предпосылками роста интенсивности конкуренции. Таким образом, поле конкуренции для региональных сетевых розничных торговых организаций значительно расширяется. Но, как показывает практика, многие из организаций данного сегмента еще не готовы к активному ведению конкурентной борьбы. Основными причинами этого являются недостаточная проработка теоретического обеспечения конкурентоспособности, отсутствие у торговых организаций эффективных управленческих механизмов реагирования на изменения внешней и внутренней среды предприятия

Разработка теоретических подходов, позволяющих формировать стратегию развития региональных сетевых торговых организаций в сложившихся условиях и определила актуальность темы диссертационного исследования.

Авторами первоначальных исследований в области развития организации и ее конкуренции можно назвать А. Смита, Д Риккардо. Значительный вклад в развитие современной теории экономических отношений, отражающей проблемы развития отечественного предприятия в конкурентной среде, внесли

такие ученые-экономисты, как О.В. Михайлов, Р.А. Фатхутдинов, У.Г. Зиннуров.

Проблематика ведения конкурентной борьбы с применением практических инструментов стратегического управления нашла отражение в научных трудах таких ученых и исследователей, как Д.А. Аакер, А. Томсон, Д. Стрикленд, Ж.-Ж. Ламбен, Т.А. Зуб, П.В. Забелин, Л.Г. Зайцев, и др.

Однако, несмотря на серьёзную разработку проблем, возникающих в процессе исследования стратегического развития, многие вопросы, связанные с учетом отраслевой специфики при формировании стратегии развития организации, изучением структурных элементов, которые являются определяющими при достижении конкурентного преимущества, не нашли своего отражения в литературе, что и предопределило необходимость диссертационного исследования.

Объект исследования – сетевые торговые предприятия.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегического развития сетевых торговых организаций.

Цели и задачи исследования.

Цель магистерской диссертации – развитие теоретических основ стратегического развития сетевых торговых организаций и разработка методологических положений.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты стратегического развития сетевых торговых организаций и уточнить содержание понятия «развитие организации».
2. Дополнить особенности сетевых торговых организации.
3. Исследовать факторы, оказывающие влияние на развитие торговли в Красноярском крае.

4. Разработать научно-практические рекомендации по использованию современного программного обеспечения для разработки стратегии развития торговых организаций.

В процессе исследования используется комплекс подходов, включающий синергетический, процессный, системный, ситуационный и подход, основанный на управлении знаниями.

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: методы сравнительного анализа при исследовании современных приемов обработки информации; методы обобщения и синтеза при выявлении и систематизации факторов и инструментов обеспечения стратегического развития; современные методы обработки информации, нашедшие применение при разработке технологии построения стратегии. Также для решения задач, поставленных в работе, использовались методы теоретического и эмпирического исследования, инструменты экономической статистики, экономико-математического моделирования и управленческой диагностики.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, отчетные данные исследуемых сетевых торговых организаций г. Красноярска, а также информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

По материалам исследований опубликовано 3 работы объемом 0,36 п.л., в том числе авторских – 0,18 п.л.

Диссертация состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка литературы, включающего 100 наименований, 6 приложений. Работа изложена на 102 стр., включая 25 таблиц, 20 рисунков.

Глава 1. Теоретические подходы к обеспечению развития сетевых торговых организаций

1.1. Место сетевых торговых организаций в структуре потребительского рынка

В структуре рыночной экономики наряду с рынками товаров, капитала, рабочей силы существует рынок услуг, который представляет собой сложную систему, включающую разнообразные элементы. Его основной функцией и задачей является удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах [49]. В основе рынка услуг огромная и быстрорастущая часть мирового хозяйства – сфера сервиса, составной частью которой является потребительский рынок.

По мнению И.А. Бланка, потребительский рынок – это рынок, предметом купли-продажи на котором выступают потребительские товары и потребительские услуги, предназначенные для удовлетворения потребностей населения [26].

Ю.Л.Александров в своей работе [13] потребительский рынок определяет как совокупность существующих и потенциальных потребителей товаров.

В данном исследовании под потребительским рынком понимается сфера товарного обмена, реализации части совокупного общественного продукта, направленного на личное потребление, в обмен на денежные доходы населения, в процессе которой проявляются присущие данному способу производства экономические отношения по поводу производства и потребления материальных благ. Понятия потребительский рынок, сфера услуг и рынок потребительских услуг в работе рассматриваются как равнозначные [144].

В развитии рыночных отношений чрезвычайно важная роль принадлежит составной части потребительского рынка - торговле как обособившейся на основе общественного разделения труда отрасли хозяйства, осуществляющей посредническую деятельность по купле-продаже товаров [95].

Как отмечается в ряде работ [13, 16, 21, 50, 80, 95], системная функция торговли и торговой деятельности в рыночной инфраструктуре может быть определена с учетом того, что она выполняет роль регулятора в системе распределения по всему множеству операций материального и экономического посреднического характера между производителем и потребителем. Эта роль включает в себя следующие аспекты:

- пространственный, состоящий в транспортировке и распространении товаров по территории для приближения их к потребителю;

- функциональный, заключающийся в приспособлении к несовпадающим между собой количественным и качественным требованиям производителей и потребителей, т.е. к предложению и спросу;

- временной, состоящий в согласовании сроков и темпов поставки продуктов с ритмом производственного процесса, а также динамикой потребительского спроса.

В структуре торговли особенно следует выделять розничную торговлю, так как она является индикатором развития экономики.

Розничная торговля представляет собой комплекс видов деятельности по купле-продаже товаров (услуг) конечным потребителям для их личного использования или применения в домашнем хозяйстве [13]. Основными участниками розничной торговли выступают предприятия розничной торговли.

Под предприятием розничной торговли понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или их объединением для реализации продукции, товаров, оказания услуг конечному потребителю с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли [16].

В настоящее время в условиях обостряющейся конкуренции в секторе розничной торговли появляются современные формы и методы торговли, новые форматы организаций торговли, интегрирующие использование западных инструментов торговли, применение новой техники и современных технологий.

Для дальнейшего рассмотрения проблемы необходимо дать определение понятию «формат торгового предприятия».

Согласно словарю Владимира Даля (издание 1909 года) - слово «формат» происходит от латинского слова «formatum» и означает «размер, величина, образ».

В соответствии с данным определением, О. Войцеховский характеризует формат торгового предприятия как совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов [32].

Как правило, каждый из форматов имеет устоявшийся набор признаков. По мнению О. Войцеховского на практике достаточно оценить организацию по небольшому количеству параметров, к которым относятся: площадь торгового зала; количество расчетно-кассовых узлов; площадь складских, вспомогательных, офисных помещений; присутствующие в ассортименте категории товара, ширина ассортимента; количество позиций в категориях, глубина ассортимента; доля товара, производимого специально для данного предприятия («марки продавца» - private label); наличие собственного производства продукции; предоставляемый сервис; списочное количество персонала; среднее количество покупок в день; уровень цен на базовые позиции ассортимента.

Формат, прежде всего, ориентирован на покупателя, поэтому в приведенном списке отсутствует такой важный для владельца бизнеса показатель, является магазин сетевым либо независимым. Вместе с тем, некоторые из форматов могут успешно существовать только в сетевом варианте, по достижении «критической массы» торговых площадей. Их деятельность основывается на использовании эффекта масштаба.

При этом, сетевой формат представляет собой объединение, по меньшей мере, двух магазинов, имеющих единые принципы управления и, как минимум, реализовывающих одно из основных преимуществ сетевой компании по сравнению с отдельно стоящим магазином – консолидированную закупку товаров, получая лучшие ценовые условия от поставщиков [32].

Основные признаки сетевого формата предприятия:

- мониторинг закупочных и розничных цен в центральном офисе;
- централизованное управление ресурсами предприятия;
- единая дисконтная система;
- единые инвесторы;
- единая торговая марка.

Розничные торговые предприятия, имеющие в своем составе сеть пунктов продажи (магазинов), функционируют в режиме сетевого формата и образуют торговую розничную сеть. По мнению И.А. Бланка, розничная торговая сеть представляет собой совокупную систему пунктов продажи потребительских товаров населению, размещенных в определенном регионе (на определенной территории) [26].

Розничные торговые сети могут включать как магазины одного формата (одноформатные розничные сети), так и объединение магазинов различных форматов (мультиформатные розничные сети).

В современной научной литературе и периодических изданиях встречается целый комплекс понятий, характеризующих деятельность розничных организаций торговли, объединяющих в своем составе два и более магазина и имеющих основные признаки сетевого формата. Поэтому, в данном исследовании понятия, «торговая организация сетевого формата», «сетевое торговое предприятие», «розничная торговая сеть», «ритейл», рассматриваются как равнозначные.

Положение розничных торговых сетей в системе потребительского рынка показано на рисунке 1.

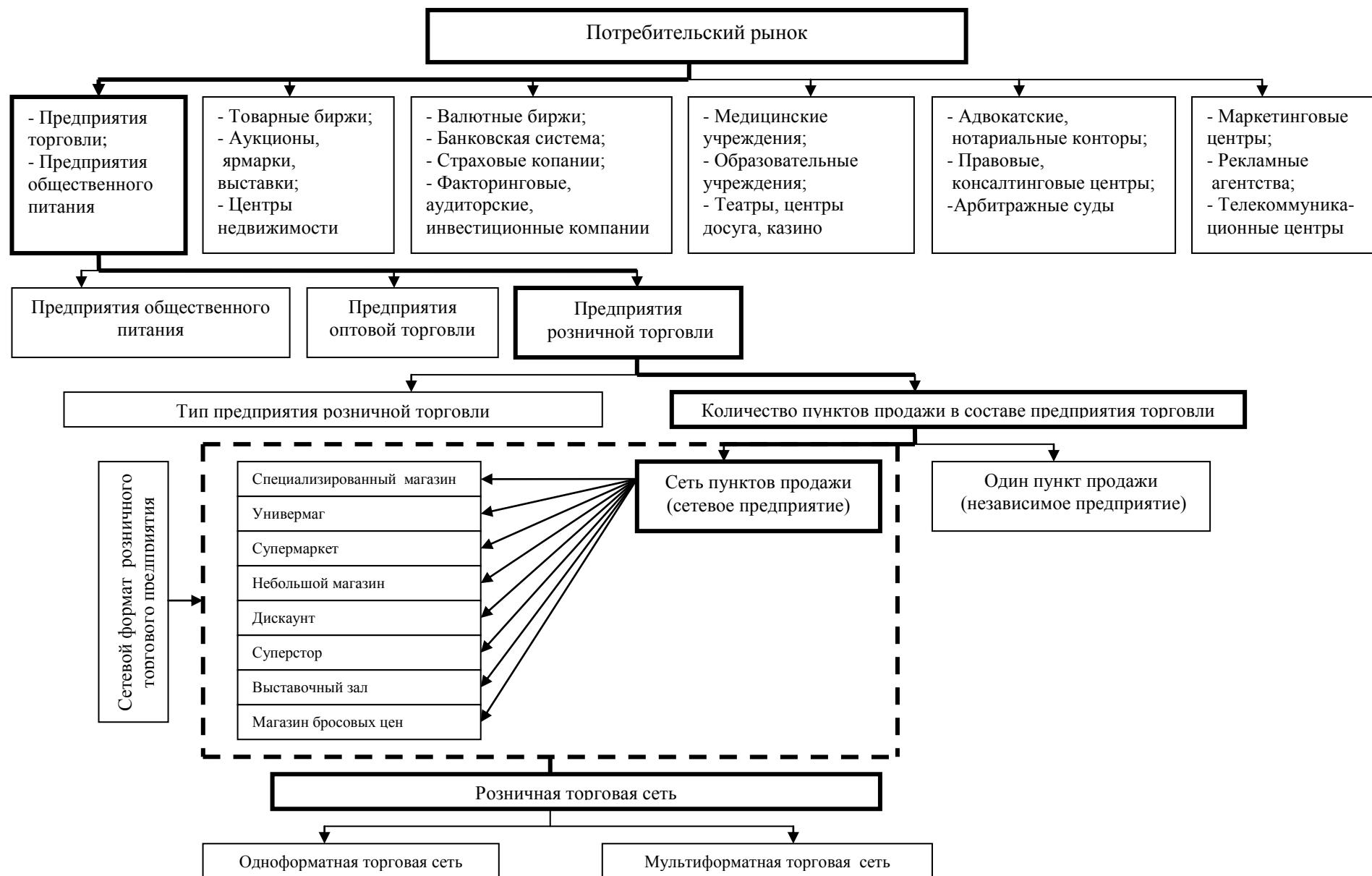


Рисунок 1 - Место сетевых торговых организаций в теории потребительского рынка

Таким образом, сетевая торговля относится к современным форматам розничной торговли, имеющим отличия в функционировании и управлении. Можно выделить следующие особенности сетевой розничной торговли [99].

1. Сетевые розничные предприятия торговли продают товары конечному (не деловому) потребителю через сеть пунктов продажи. По мере того, как крупные розничные сети расширяют контроль над маркетинговыми каналами, небольшие независимые магазины просто вытесняются.

2. Сетевые розничные предприятия закупают товары крупными партиями и продают в небольших количествах потребителям, используя собственные распределительные центры. Благодаря современным информационным системам и закупочной мощи торговые сети способны обеспечить значительную экономию своим покупателям. Предприятия сетевого формата предпочитают иметь дело с небольшим количеством крупных поставщиков. Мелкие поставщики не могут предоставлять товары в нужной упаковке, организовывать электронные линии связи, делать частые поставки, проводить широкие рекламные кампании

3. Розничные торговые сети всё чаще создают магазины, предназначенные для людей с определенным стилем жизни. Они не «зацикливаются» на одной форме торговли, как, например, универмаги, а используют целые наборы нововведений, что обещает принести ещё большую прибыль. Таким образом, торговые сети используют портфельный подход в управлении.

4. Сетевые предприятия розничной торговли могут продавать услуги. Специализирующиеся на сервисе торговые сети предлагают широкий их спектр, что требует специфических физических и технических навыков.

Следовательно, сетевая розничная торговля создает экономические ценности в форме торговых услуг, за счет реализации которых и формируется её доход.

Потребительский рынок по своему характеру развития очень динамичен и разнообразен, так как связан с обслуживанием товарно-денежных отношений

самого обширного круга клиентов – индивидуальных покупателей, потребности которых постоянно меняются количественно и качественно. Характеру этого рынка соответствует и содержание его инфраструктуры, а также комплекс предоставляемых услуг, формирующийся на основе многогранных потребностей населения (рис. 2).

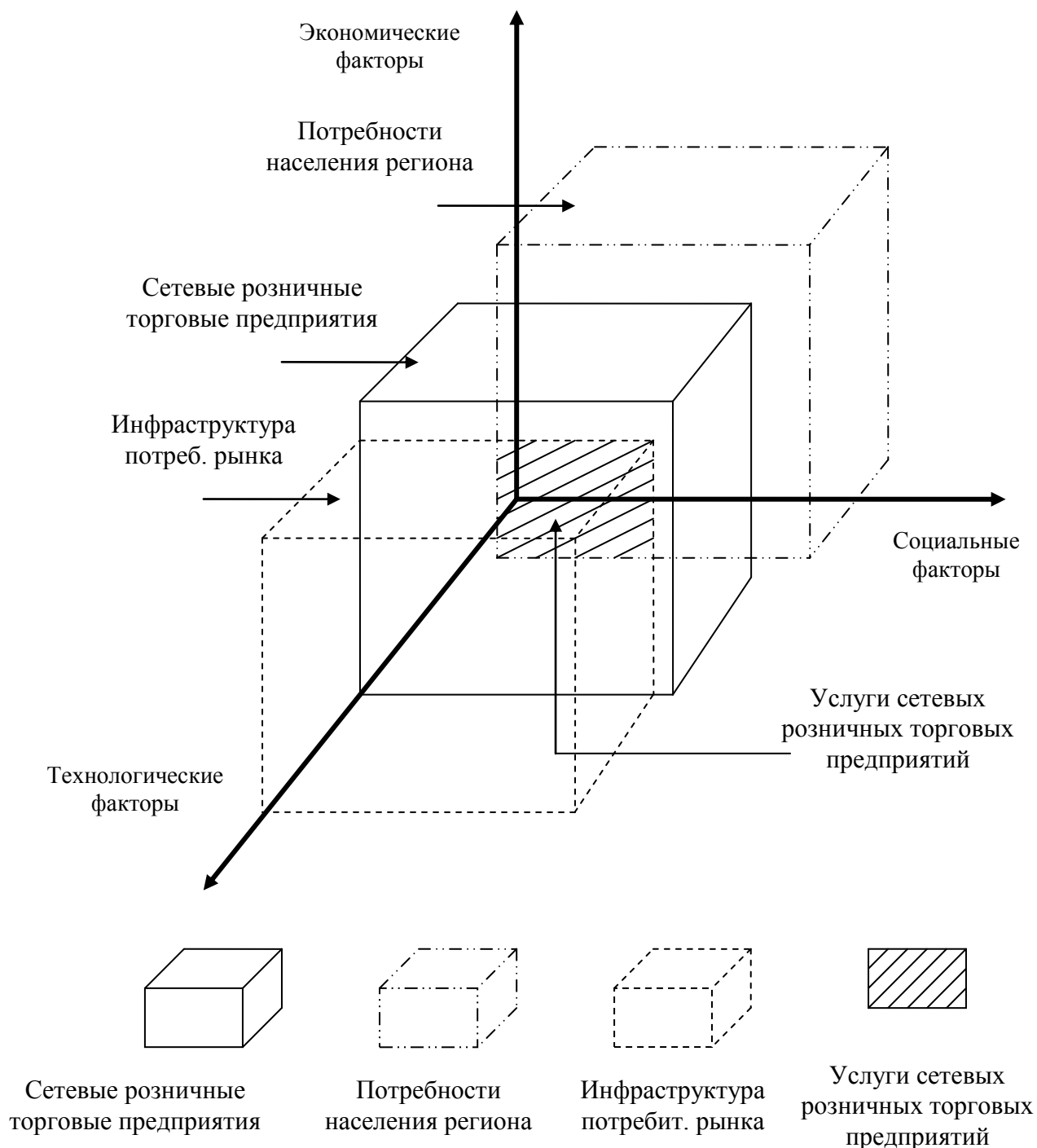


Рисунок 2 - Место услуг сетевых розничных торговых организаций в структуре потребительского рынка

Сфера услуг сетевой розничной торговли занимает значительное место в экономике и жизни общества. Основным направлением этой сферы является максимальное удовлетворение потребности человека не только в высококачественной продукции, но и в услугах, таких как [99]:

- Достижимость местоположения. Товары и услуги приобретают ценность для потребителей только тогда, когда они имеют возможность купить их. Успешные сетевые розничные торговые предприятия обеспечивают доступ потребителей к различным товарам и услугам в одном месте.

- Удобство времени работы. Успешные сетевые торговые предприятия гарантируют доступность товаров и услуг именно тогда, когда они требуются людям. Тенденция к увеличению продолжительности времени работы магазинов отражает социально-экономические изменения, происходящие в обществе.

- Удобство размера. Успешные предприятия сетевой торговли адаптируют расфасовку и упаковку к потребностям своих посетителей.

- Информация. Во все более усложняющемся обществе объем необходимой людям информации непрерывно увеличивается. Данное положение применимо и к потреблению и к выбору товаров. Государство требует, что потребителю была предоставлена вся необходимая информация.

- Поддержка стиля жизни. Большинство потребителей идентифицируется с определенным стилем жизни, определяющим использование, например, бытовой техники и автомобилей. Предприятия сетевой торговли должны организовать выбор соответствующих товаров таким образом, чтобы он соответствовал стилям жизни потребителей, что создает дополнительную добавленную ценность.

- Организация расчетов за приобретенные товары через кассовые узлы. Рациональность размещения кассовых узлов должна обеспечивать максимальное удобство покупателей при движении и не допускать образование очередей.

Предоставление данных услуг – часть основной функции организационно-сетевой розничной торговли как связующего звена в цепочке поставок между производителем и потребителем. Они способствуют повышению эффективности потребления и продуктивности функционирования потребителя. Торговые сети предоставляют услуги как часть своего розничного товарного предложения; следовательно, потребители обращаются к ним при каждой покупке.

Данный подход к определению услуг представлен в работе [46], в которой под услугами организационно-розничной торговли понимается производство таких потребительских стоимостей, которые в процессе деятельности организаций приобретают осязаемую форму и удовлетворяют материально-бытовые потребности общества

Следует подчеркнуть, что управление сетью магазинов является существенно более сложным процессом, а цена ошибок многократно возрастает и тиражируется с ростом торговой сети.

Торговая сеть — субъект рынка, отличающийся особым стилем ведения бизнеса. Его характерные черты представлены на рис. 3.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что основная задача розничной торговли состоит в том, чтобы обеспечить предоставление в распоряжение потребителей товаров и услуг, облегчая им выбор, приобретение и использование товаров. В условиях рыночной экономики эта функция осуществляется на фоне ожесточенной борьбы за потребителя. В результате этого, основная задача модифицируется и представляется в другом контексте, а именно высокое качество организации обслуживания потребителей.

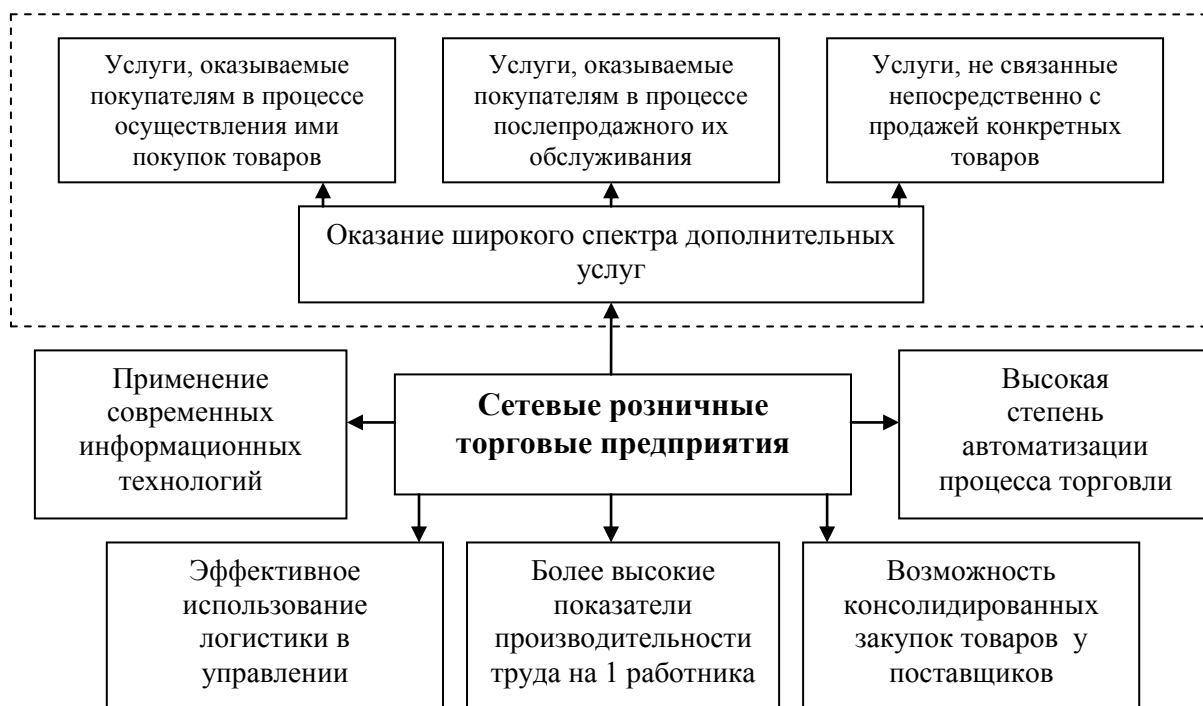


Рисунок 3 - Особенности сетевых торговых организаций

Рыночные отношения меняют не только основную задачу организаций розничной торговли, но и все параметры и отношения по поводу её выполнения. В связи с этим качество предоставления услуг становится фактором повышения конкурентоспособности сетевых торговых организаций в условиях конкуренции и стратегического развития.

1.2. Подходы к формированию стратегии развития сетевых торговых организаций

В условиях конкурентного рынка для организаций вопросы обеспечения конкурентоспособности особо актуальны. В этой ситуации разработка стратегии, направленной на поддержание конкурентоспособности, является неотъемлемым элементом процесса стратегического управления предприятиями. Такая стратегия направлена на достижение стратегических целей предприятия, с учетом поведения и действий реальных и потенциальных конкурентов, возможные угрозы с их стороны. Следовательно, стратегия,

направленная на формирование и поддержание конкурентных преимуществ, позволяет предприятию достигать определенного уровня конкурентоспособности и занимать желаемую конкурентную позицию.

Стратегическое управление предприятиями тесным образом связано с рыночной конкуренцией между субъектами хозяйствования, участниками рынка товаров и услуг. Конкуренция между предприятиями представляет важнейший рычаг повышения эффективности практически всех форм экономической деятельности, способ непрерывного побуждения хозяйственной, деловой активности. Основной целью стратегического управления является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом, а важнейшая задача стратегического управления состоит в направленном воздействии на среду, её изменении и создании условий для реализации конкурентной стратегии и достижения стратегических целей [73].

Согласно общепринятому определению [56], стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют предприятию добиваться поставленных задач.

Идеологически стратегическое управление формируется исходя из видения организации и на основе трех базовых составляющих: потенциал, стратегия и конкурентоспособность. Доминантные понятия стратегического управления и их связь между собой отражены на рисунке 4.

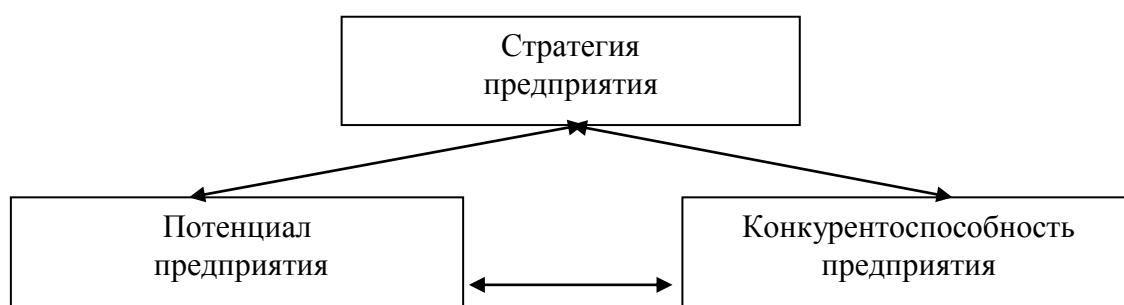


Рисунок 4- Связь основных понятий стратегического управления [103]

В процессе управления предприятием руководство должно сбалансировать эти три категории, чтобы управленческие процессы не являлись разрозненными, были направлены на достижение целей предприятия и подчинены единой концепции управления. Данные категории находятся между собой в тесном диалектическом единстве, их взаимосвязь раскрывается следующим образом.

Осуществление деятельности предприятия в условиях рыночной среды обуславливает необходимость ведения им успешной конкурентной борьбы, необходимость формирования определенных конкурентных преимуществ. Характер этих преимуществ зависит от рыночной среды и способностей предприятия - его потенциала.

Разрабатывая стратегию, руководство организаций чаще всего стремится реализовать возможности внешней среды через уже существующие силы внутренней среды. При этом отсутствует какая-либо концепция конкурентоспособности предприятия, т.е., как правило, стратегии организаций не позволяют обеспечивать конкурентоспособность.

Анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что сегодня так и не существует однозначного или общепринятого определения стратегии. Согласно традиционной точке зрения повсеместное использование термина «стратегия» в экономической деятельности хозяйствующих субъектов произошло в 50-е годы XX века. В общем виде стратегия представляет собой процесс определения и установления связи системы с её окружением, состоящий в реализации выбранной цели и в попытках достичь желаемого состояния системы посредством оптимального распределения ресурсов. На ранних стадиях развития стратегического управления разработка стратегий связывалась с отраслевыми границами деятельности фирмы, оценкой её сильных и слабых сторон. К началу 1970-х годов объектами стратегического анализа стали разнообразные виды деятельности предприятий, и, таким образом, при выборе стратегии акцент в анализе перенесен с внутренних на внешние условия функционирования предприятия.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, достаточно велико. Анализ литературы [52, 56, 86, 102] позволяет выявить два основных подхода к типологизации стратегии: априорный и апостериорный.

Априорный подход предполагает, что типы стратегий формулируются на основе теоретических, концептуальных моделей, а затем проверяются и анализируются на основе эмпирических данных. Критика таких подходов заключается в том, что они часто не отражают реального мира бизнеса и сильно различаются по степени обобщения. В последнее время всё большее число исследователей склоняются к выделению на основе теоретических моделей гибридных (комбинированных) стратегий поведения предприятий.

Апостериорный подход к классификации стратегий, в отличие от априорного, заключается в том, что типология стратегий формируется на основе изучения эмпирических данных. Для данного подхода первостепенным является определение наиболее важных стратегических переменных, которые будут составлять основу при создании типологии стратегий.

Использование апостериорного подхода к анализу стратегий позволяет выявить разнообразие стратегий, используемых реальными предприятиями, поскольку он не несет в себе готовых теоретических моделей и во многом основывается на эмпирическом материале. Преимущественное использование апостериорного подхода при разработке стратегий в деятельности российских организаций потребительского рынка, по мнению Н. Боровских [27], целесообразно по двум причинам:

- 1) макросреда деятельности российских организаций потребительского рынка отличается высоким уровнем нестабильности, соответственно, одно из основных требований, предъявляемых к стратегии, – это её гибкость;

- 2) авторами известных в экономической литературе типов стратегий в абсолютном большинстве являются иностранные ученые; такие стратегии, следовательно, требуют значительных усилий по их адаптации к российским условиям.

Классификации стратегий очень многочисленны. С точки зрения обоснования и развития иерархии стратегий предприятия, наибольший интерес представляет классификация стратегий исходя из уровня принятия решений, предложенная И. Ансоффом [19]:

1. Корпоративная стратегия является общим планом управления, распространяется на всю компанию, охватывает все направления её деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами компании.

2. Деловая (конкурентная) стратегия концентрируется на действиях и подходах, связанных с управлением и направленных на обеспечение успешной деятельности в конкурентной борьбе. Большинство исследователей придерживаются мнения, что сущность деловой стратегии в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные преимущества.

3. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

4. Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность.

Все перечисленные виды стратегий взаимосвязаны. Вместе с тем следует отметить, что одними из наименее изученных в теории и практике стратегического управления вопросов являются те, которые связаны с обоснованием и реализацией конкурентных стратегий.

Между тем в научной литературе встречается большое разнообразие классификаций конкурентных стратегий. Однако анализ взаимосвязей стратегий, представленных в различных источниках [10, 53, 54, 66, 74], свидетельствует об однородности конкурентных преимуществ, находящихся в основе классификационных моделей. Все авторы едины в понимании того, что

конкурентное преимущество возникает за счет снижения издержек и дифференциации товара. Ряд ученых [10, 18, 30] одним из направлений формирования конкурентного преимущества считают возможность фокусирования; авторы [10, 30, 53] также выделяют работу в новой рыночной нише или опережение конкурентов [10, 53] как способ улучшения конкурентной позиции предприятия.

Все изложенное позволяет сделать вывод о достаточно тесной взаимосвязи различных классификаций конкурентных стратегий (рис. 5).

Основа конкурентного преимущества

Низкая себестоимость и цена продукции	Уникальность продукции, её высокое качество	Комплексное обслуживание сегмента рынка	Работа в новой рыночной нише	Опережение конкурентов
Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия фокусирования	_____	_____
«Виолентная» стратегия	«Коммутантная» стратегия	_____	«Пациентная» стратегия	«Эксплерентная» стратегия
Стратегия снижения себестоимости	Стратегия дифференциации продукции	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия внедрения новшеств	Стратегия немедленного реагирования
Стратегия низких издержек	Стратегия дифференциации продукции	Сфокусированная стратегия низких издержек / дифференциации	<u>Уникальная:</u> Стратегия оптимальных издержек	_____

Автор классификации

Классификация конкурентных стратегий

Рисунок 5 - Взаимосвязь классификаций конкурентных стратегий

Исходя из рассмотренных вариантов классификации конкурентных стратегий можно определить, что конкурентная стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, предназначенного для выработки и реализации конкурентного преимущества предприятия, которое сформировано на основе его потенциала.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия формируется под воздействием его внутреннего, стратегического потенциала и его внешнего, конкурентного, потенциала.

На основе структуры потенциала предприятия, предложенного Н.В. Яковлевой [101], в данном исследовании автор к основным системообразующим составляющим стратегического потенциала предприятия относит: человеческий, финансовый, технико-технологический, маркетинговый, организационно-управленческий, инновационный потенциалы.

Первые три составляющие данного перечня (человеческий, финансовый, технико-технологический потенциалы) образуют его материальную системную составляющую – ресурсный потенциал. В свою очередь, ресурсный потенциал в совокупности с маркетинговым потенциалом образуют его организационно-функциональную системную составляющую – торговый потенциал. Наконец, торговый потенциал в совокупности с организационно-управленческим и инновационным образуют деловой потенциал предприятия (рис. 6).

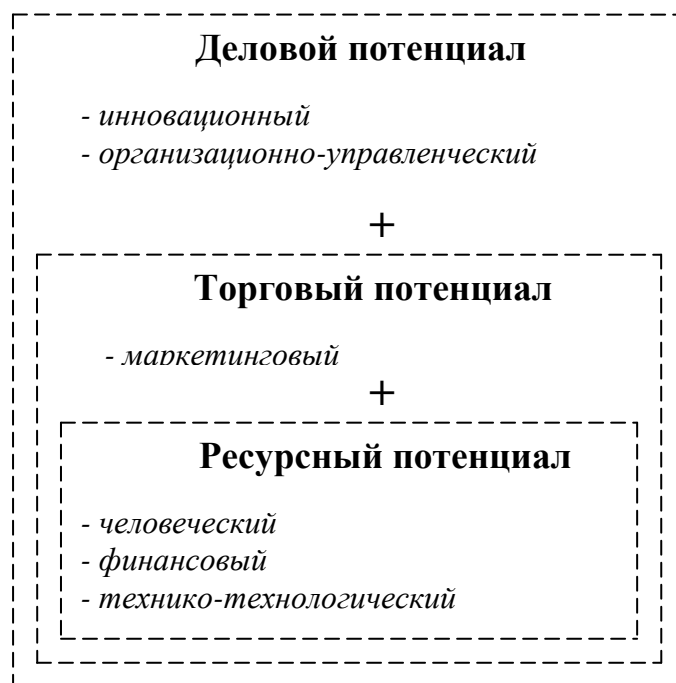


Рисунок 6 - Структура стратегического потенциала предприятия

Принципиальным системным свойством стратегического потенциала предприятия является то, что каждый последующий из всей триады системообразующих потенциалов включает в себя предыдущий. Ресурсный потенциал представляет ценность предприятия как материального торгового объекта, торговый потенциал - ценность предприятия как дееспособной системы, т.е. функционального субъекта, обладающего потенциальными возможностями продуктивной (эффективной) функциональной деятельности. Это потенциал всей цепочки создания ценности. Наконец, деловой потенциал представляет ценность предприятия как действующей системы – функционирующего субъекта рынка – со всем многообразием ее действительных функциональных (хозяйственных и деловых) связей и отношений с субъектами внешней среды (региональной и национальной экономики) и характеризует всю систему создания ценности.

Таким образом, стратегический потенциал предприятия как системное образование порождает, синергический эффект, характер проявления которого определяется степенью увлечения каждым последующим потенциалом возможности (ценности) предыдущего [101].

Конкурентный потенциал предприятия - комплекс возможностей предприятия и внешней среды, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке за счет реализации конкурентной стратегии и достижение поставленных стратегических целей [24].

Данный вид потенциала предприятия характеризует его положение на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей за счет создания конкурентных преимуществ. Эффективное управление конкурентным потенциалом предприятия дает возможность создать определенные конкурентные преимущества.

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя сравнивать с потенциальными возможностями сетевого предприятия, т.е. с его конкурентным потенциалом. В отличие от потенциала – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей.

Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

С учетом изложенного автор считает, что существует два основных отличия конкурентного потенциала предприятия от стратегического:

- во-первых, конкурентный потенциал определяется по результатам сравнительного анализа предприятий-конкурентов;
- во-вторых, при определении конкурентного потенциала учитывается положение предприятия на рынке (его конкурентный статус).

Степень реализации потенциала предприятия определяет совокупность его конкурентных преимуществ. Тем не менее вопросы, связанные с формированием стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, не нашли своего отражения в отечественной экономической литературе. Такой подход носит ограниченный характер, так как не рассматривает влияние изменения уровня конкурентного потенциала на деятельность всего предприятия в целом и не предполагает наличия взаимосвязи между конкурентной стратегией и корпоративной.

С учетом изложенных положений необходимо рассмотреть связь доминантных понятий триады стратегического управления в расширенном контексте, т.е. изучить влияние данных компонентов друг на друга и на формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности (рис.7).

Таким образом, на основе проведенных исследований, можно сделать вывод, что в основе стратегического развития лежат два основных подхода к формированию стратегии.

1. «Индуктивный» - под ним понимается разработка стратегии на основе уже имеющегося конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ.

2. «Дедуктивный» - под ним понимается кардинальное изменение всей стратегии предприятия, направленной на формирование новых конкурентных преимуществ, следствием которых станет рост конкурентного потенциала, конкурентоспособности предприятия, таким образом, реализацией данной стратегии будет обеспечиваться конкурентоспособность предприятия.

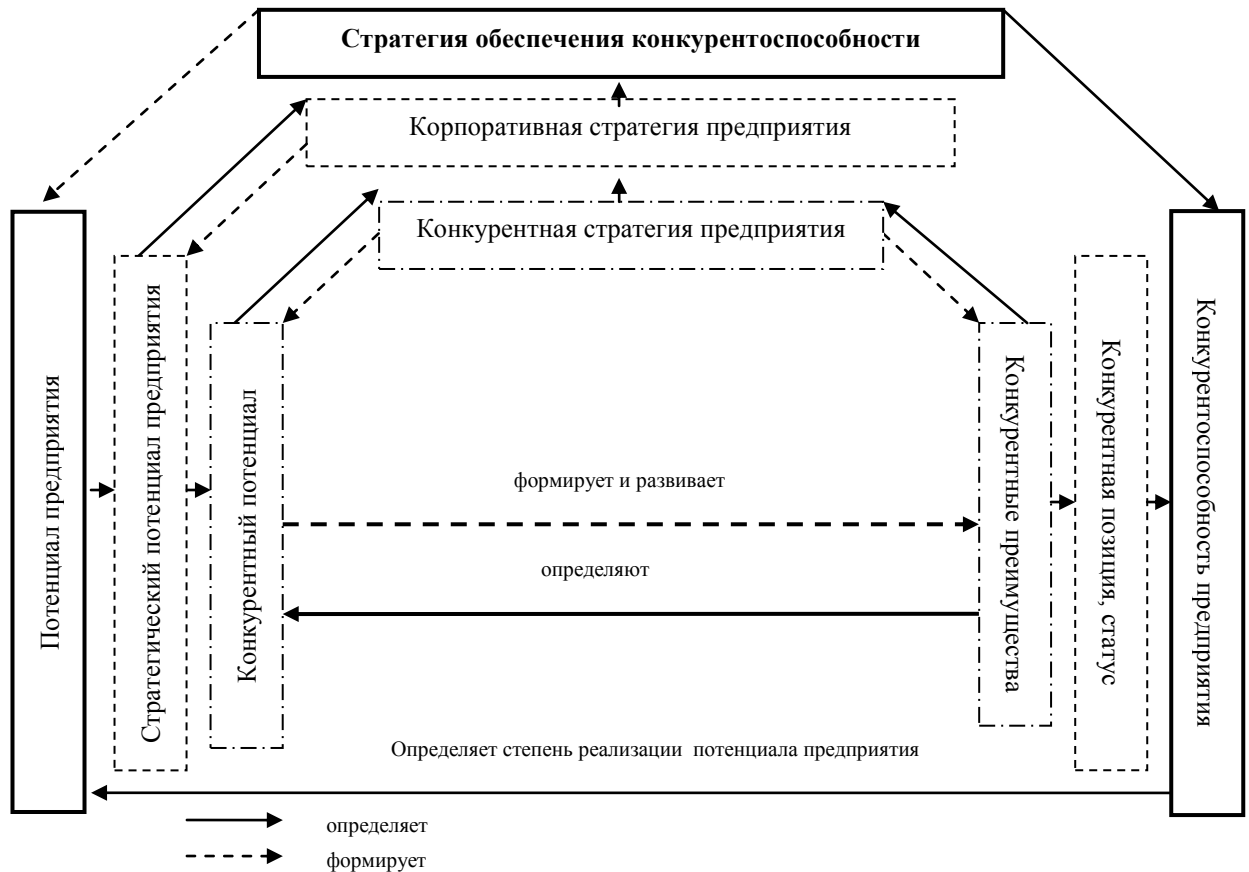


Рисунок 7 -Связь основных понятий стратегического управления:
расширенный контекст

Рассмотрение стратегий предприятия в данном контексте позволяет характеризовать понятие стратегии развития как совокупности управленческих решений, представляющих собой программу формирования потенциала предприятия, которая обеспечивает качественное развитие его ключевых конкурентных преимуществ и планомерное совершенствование деятельности (рис. 8).

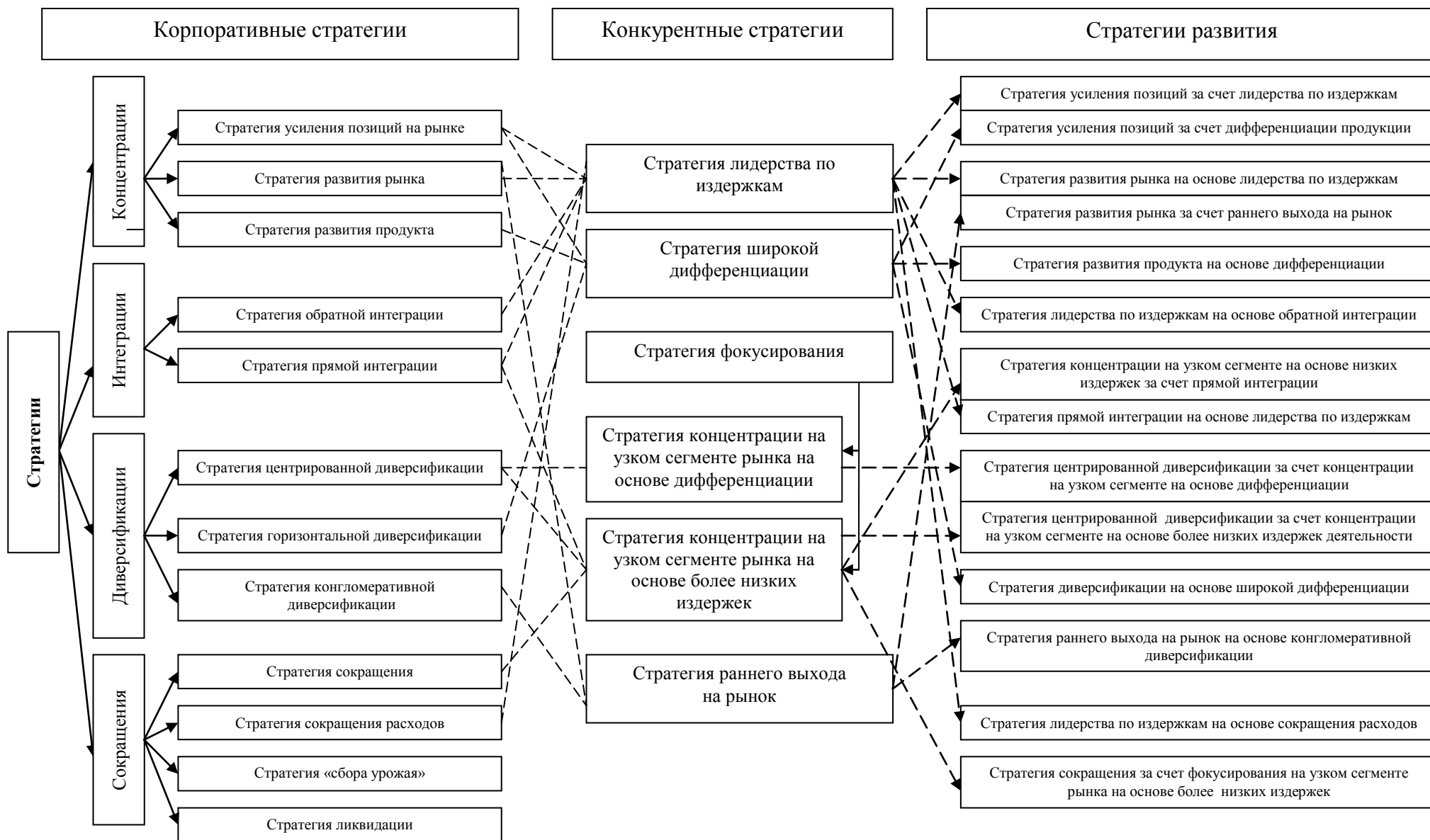


Рисунок 8 - Классификационная модель стратегий развития организации

1.3. Факторы и инструменты обеспечения стратегического развития сетевых торговых предприятий

Интенсивные темпы развития сетевого формата торговли обуславливают формирование конкурентной среды в данном сегменте потребительского рынка. Конкурентная среда, по мнению С.С. Фирсенко [100], является многофакторной и многоуровневой категорией, используемой как для текущего, так и для стратегического планирования развития потребительского рынка.

Сложность управления развитием сетевых торговых организаций постоянно возрастает, что связано с непрерывным внутренним развитием, происходящим в организации, постоянным изменением управленческих механизмов, внутренних и внешних условий функционирования, а это влечет за собой изменение связей между элементами системы.

Проблема выявления и учета факторов, обеспечивающих развитие, а также степени их взаимовлияния требует рассмотрения понятия «фактор».

Согласно Современному экономическому словарю фактор – движущая сила, причина какого-либо процесса, обуславливающая или определяющая его характер [21].

В процессе управления сетевыми организациями необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на их развитие, что по сути являются факторами конкурентоспособности. Автор Войцеховская И. А. классифицировала все факторы развития (конкурентоспособности) на три группы: факторы потенциала предприятия, рыночные факторы, косвенные факторы внешней среды (рис.9).



Рисунок 9 - Факторы, оказывающие влияние на развитие сетевых торговых предприятий

Ценность данной классификации факторов состоит в том, что на её основе можно моделировать деятельность торговой сети в условиях конкуренции, осуществлять комплексный поиск внутрихозяйственных резервов с целью повышения конкурентоспособности деятельности.

В зависимости от направленности воздействия на деятельность сетевого предприятия все факторы можно объединить в две группы:

- позитивные, которые оказывают положительное воздействие на функционирование торговых сетей, способствуя обеспечению и повышению конкурентоспособности;

- негативные, которые оказывают отрицательное воздействие на функционирование торговых сетей, ухудшая конкурентную позицию.

Один и тот же фактор со временем может изменять характер и направление своего воздействия и переходить из одной группы в другую.

Принципиально система обеспечения конкурентоспособности включает в себя не только учет факторов внешней и внутренней среды, но и использование современных инструментов и методов управления.

В соответствии с Современным экономическим словарем инструмент характеризует орудие в какой-либо специальности, используемое для изменения предметов труда; а метод – это способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо, способ воздействия на объект [121].

Следовательно, инструментарий обеспечения развития представляет собой совокупность различных методов и инструментов, позволяющих формировать и развивать конкурентоспособность сетевых торговых предприятий, то есть обеспечивать стратегическое развитие.

Реализация методов управления предполагает использование комплекса определенных инструментов. Объективно эти инструменты определяются внешней средой функционирования (рис. 10).

Инструментарий обеспечения развития сетевых торговых организаций

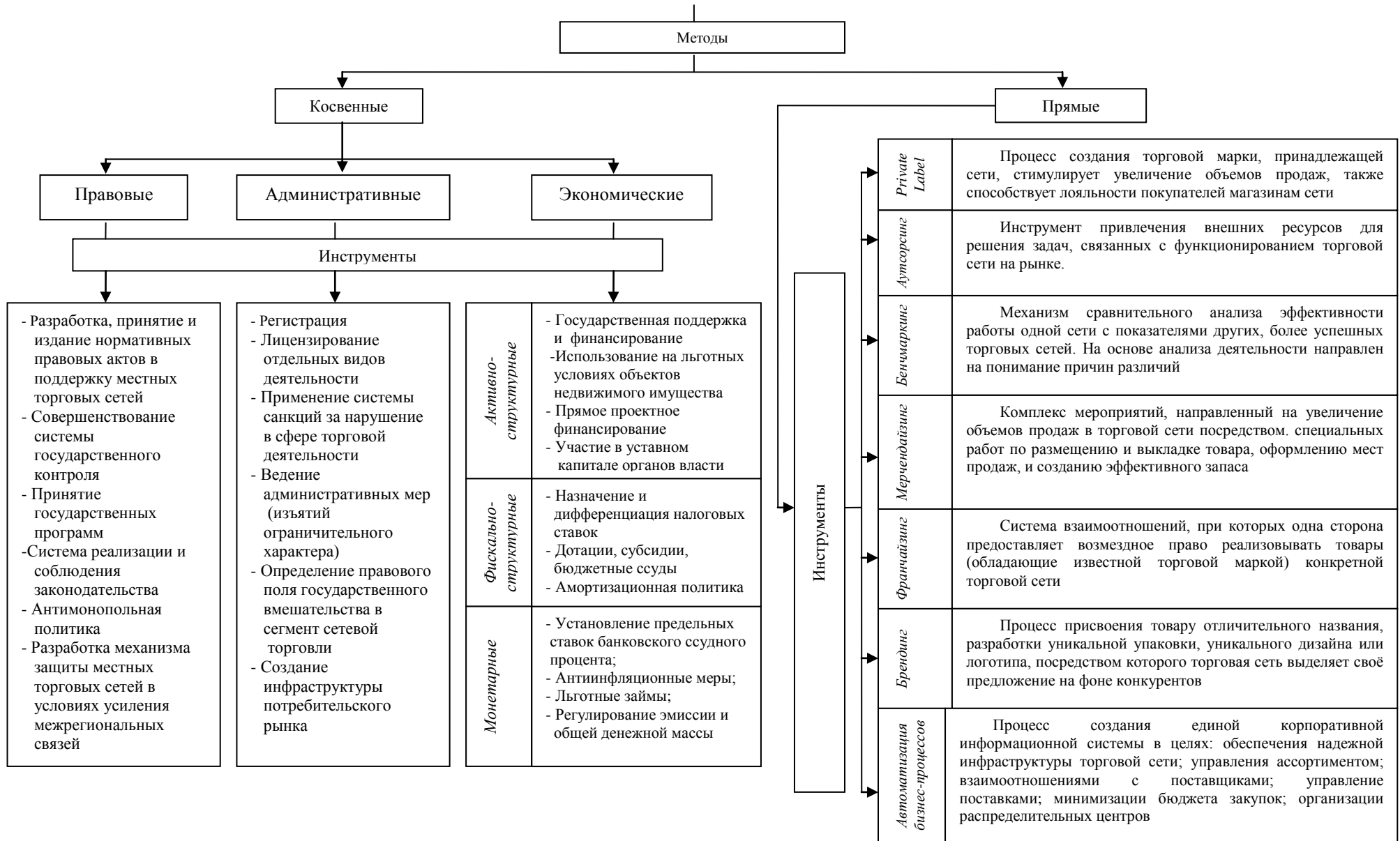


Рисунок 10 - Инструментарий обеспечения развития сетевых торговых организаций

Высокая внутренняя эффективность торговых сетей, по сравнению с независимыми предприятиями торговли, позволяющая работать с минимальной наценкой, обеспечивается высокой технологичностью и стандартизацией бизнес-процессов. Логистические издержки - одна из самых значительных статей затрат, их снижение приводит к существенному росту рентабельности торгового бизнеса. Наличие компьютерной информационной системы (КИС) в данном случае является конкурентным преимуществом для сетей.

Задачи, поддающиеся автоматизации, с большой степенью допущений, можно объединить в три группы:

1. Оперативное управление розничными магазинами.

Под этими задачами понимается обеспечение надежной и современной инфраструктуры торговой точки. Причем, на первом месте стоит именно надежность, поскольку сбой в работе кассового аппарата или POS-терминала приводит к полной невозможности обслуживания покупателей, а следовательно, к прямым денежным убыткам. Несмотря на важность этих задач, они не вызывают особого затруднения ни у самих розничных сетей, ни у системных интеграторов, оказывающих подобные услуги. Связано это с тем, что как заказчики, так и исполнители уже наработали большой опыт по использованию, внедрению и поддержке подобных систем.

2. Автоматизация основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Как и для любого предприятия, у розничных торговых сетей существует своя цепочка ценностей. Майкл Портер [108] утверждает, что основные виды деятельности следующие: маркетинг и продажи, входная логистика, производство, выходная логистика и сервисное обслуживание. На примере организаций розничных торговых сетей его утверждения выглядят особенно логично. Все торговые сети получают конкурентные преимущества из своих уникальных бизнес-процессов, относящихся к маркетингу и продажам и/или логистике, которые при помощи стандартных ERP-систем автоматизировать достаточно сложно. Надо заметить, что конкурентные преимущества у каждого свои, тем не менее, можно выделить области автоматизации, способные дать

наибольший эффект для бизнеса: управление ассортиментом; управление взаимоотношениями с поставщиками; управление цепочками поставок; минимизация бюджета закупок; распределительные центры; управление промо-акциями в местах продаж; планирование и прогнозирование продаж; использование дополнительных каналов продаж.

Безусловно, весь перечень задач этим списком не ограничивается, но основные, на взгляд автора, именно эти. Все они преследуют одну из двух целей: либо снижение издержек, либо увеличение объема продаж. В каждом случае акценты можно расставить по-разному, но успешная организация сетевой розничной торговли должно стремиться к достижению обеих целей.

Необходимо заметить, что объем информации в розничных торговых сетях настолько велик, что справиться с ним без помощи информационных технологий невозможно даже теоретически.

3. Технологичность бизнес-процессов.

В идеале бизнес-процессы всех магазинов сети должны быть организованы таким образом, чтобы достичь эффективного управления, что, в свою очередь, позволяет предприятиям достичь своих бизнес-целей и получить конкурентные преимущества. Для этого сетевые предприятия используют процессный консалтинг и консалтинг в области управления документооборотом и потоками работ.

Таким образом, стратегическое развитие сетевых торговых организаций формируется под воздействием рассмотренных ранее факторов и с учетом использования определённых инструментов и методов.

Во второй главе диссертационной работы целесообразно исследовать факторы, оказывающие влияние на развитие розничной торговли в Красноярском крае, а также предпосылки возникновения и особенности функционирования сетевых розничных организаций как современного формата торговли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное в соответствии с поставленными задачами диссертационное исследование позволяет сформулировать ряд выводов.

1. Уточнено понятие «развитие», которое в отличие от известных трактует её как интегральную характеристику, отражающую качество разработки и эффективность реализации стратегии и определяющую положение предприятия по отношению к прямым конкурентам по основным составляющим его стратегического и конкурентного потенциала.

2. На основе изучения истории деятельности и учредительных документов таких сетевых торговых организаций, как «Лента», «Пятерочка», «Магнит», «Окей», «Красный яр» и др. выявлена и дополнены особенности сетевых торговых организации фактором «все сетевые торговые организации входят в крупный холдинг или принадлежат крупному акционеру, занимающемуся не торговым видом бизнеса».

3. Дополнены факторы, оказывающие влияние на развитие торговли в Красноярском крае – выявлен фактор «мировая пандемия, как фактор неопределенности». Данный фактор рассматривается не как непредвиденный, у которого есть точные сроки окончания и понятны меры по устранению. А именно как фактор с неопределенными границами, которые мешают экономике любого предприятия разрабатывать свою стратегию развития.

4. Адаптирована методика формирования стратегии развития торговой организации на основе программы ProvectaPOS, которая позволяет формировать стратегию развития организации на ближайшие два года путем перекрестного сравнения и анализа таких ключевых функциональных блоков, как : финансы, товары, маркетинг, склад, кадры и др.

Таким образом, стратегическое развитие организаций торговли через обеспечение конкурентоспособности их услуг – это краеугольный камень потребительского рынка, который рассматривается как основа поступательного развития торговли в регионе. Значительная роль в решении этой задачи

отводится разработке научно-методического обеспечения, отвечающего современным условиям рыночной экономики и направленного на качественное преобразование системы управления услугами сетевых розничных торговых организаций потребительского рынка.

Основные положения и результаты исследований нашли отражение в следующих публикациях:

1. Харитонов И. А. Особенности развития сетевых торговых организаций Красноярского края //«Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ» номер СII, 2021

2. Харитонов И. А. Особенности развития сетевых торговых организаций Красноярского края //«Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ» номер СII, 2021

3. Харитонов И. А., Григорьева Н. Н. Применение современных инструментов в деятельности сетевых торговых организаций: методология Agile» // Экономика: вчера, сегодня, завтра № 2А, 20214. Войцеховская, И.А. Конкурентоспособность предприятия как интегральный показатель эффективности его деятельности / А.Н. Чаплина, И.А.Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 3. – С.34 -40 (авт. – 0,2 п.л.).

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: федер. закон от 22 марта 1991 г. в ред. от 30 дек. 2016 г. // Российская газета. – 2016. – 31 дек.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2017. – 544 с.: ил.
3. Адаева, Т. Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Т. Ю. Адаева. - Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 1999. – 19 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентное преимущество фирмы / Г. Л. Азоев. – М.: НОВОСТИ, 2015. – 250 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 206 с.
6. Александров, Ю. Л. Экономика товарного обращения: учебник / Ю.Л. Александров, Н.Н.Терещенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2015. – 240 с.
7. Алещенко, В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В. В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. - № 1. – С. 107-111.
8. Аминов, Э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий организацийавтомобильной промышленности на зарубежных рынках: дис. ... канд. экон. наук: 080005 / Аминов Э. Ф. – Набережные Челны, 2006. – 136 с.
9. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб: Питер, 1999. – 656 с.
10. Афанасьева, Л.К. Выбор и обоснование обобщающего показателя конкурентоспособности предприятия (на примере строительной фирмы): дис. ... канд. экон. наук: 08 00 05 / Афанасьева Л. К. – СПб., 1998. – 160 с.

11. Баландин, Е. Региональная торговля: специфика продвижения магазинов / Е.Баландин // Современная торговля. – 2019. - №10. – С. 87 - 90.
12. Барщевская, В. Ритейл теперь в цене / В. Барщевская // Российская торговля. – 2020. - № 7-8. – С. 18-21.
13. Бланк, И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев: Украинско-Финский ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
14. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: пер. с нем. / А. Вайсман – М.: Интерэксперт: Экономика, 1995. – 344 с.
15. Вигдорчик, Е. Пути повышения конкурентоспособности организаций/ Е. Вигдорчик // Экономист. – 1998. – № 11. – С. 69-71.
16. Войцеховский, О. Экономичный супермаркет – будущее российской розничной торговли / О. Войцеховский // Витрина. – 2019. - № 3. – С. 57-63.
17. Волченков, А. Ставим точку в правильном месте / А. Волченков, Е. Пархоменко // Управление магазином. – 2020. - № 2. – С. 18-25.
18. Воронов, А. А. Моделирование конкурентоспособность продукции предприятия / А. А. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 4. – С. 45-52.
19. Войцеховская, И.А. К вопросу об основных тенденциях развития сетевой торговли в Красноярском крае / И.А. Войцеховская // Сфера потребительских услуг: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы Региональной научно-практической конференции 27 апреля 2006 г. – Красноярск, 2006. – С.15-23 (0,5 п.л.).
20. Войцеховская, И.А. Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации / И.А. Войцеховская // Вестник филиала Российского государственного социального университета в городе Красноярске: сборник научных статей и тезисов. – Красноярск, КФ МГСУ, 2006. – С. 283 – 294 (0,7 п.л.).

21. Войцеховская, И.А. Потенциал предприятия как основа формирования его конкурентоспособности / А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2006. - №1/2. – С. 17-23 (0,2 п.л.).

22. Войцеховская, И.А. Конкурентоспособность предприятия как интегральный показатель эффективности его деятельности / А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 3. – С.34 -40 (авт. – 0,2 п.л.).

23. Войцеховская, И.А. Факторы и инструменты обновления организаций российского бизнеса: монография / А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская. - СПб: НПК РОСТ, 2020. – 226 с. (авт. – 3 п.л.).

24. Войцеховская, И.А. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.А. Войцеховская, А.В. Пушкарева: Краснояр. гос. ун-т. - Красноярск, 2019. -340 с. (авт.- 4 п.л.).

25. Гальвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневых измерениях / М. Гальвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. - № 3. – С. 67-77.

26. Горькова, Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 1999. - № 6. – С. 66-73.

27. Десятко, Е. Н. Формирование механизма повышения конкурентоспособности инвестиционно-строительных проектов: дис. ... канд. экон. наук: 08 00 05 / Десятко Е. Н. – СПб., 2019. – 134 с.

28. Дзмишева, И. В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И. В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 3. – С. 93-107.

29. Евсеенко, А. В. Управление конкуренцией при формировании рыночной экономики./ А. В. Евсеенко, К. В. Некрасовский // ЭКО. – 1997. - №9. – С. 15-30.

30. Емельянов, С. В. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества / С. В. Емельянов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 1. – С. 107- 17.

31. Ерохина, Л.И. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса: учеб. пособие / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. – М.: КНОРУС, 2019. – 224 с

32. Ершова, С. А. Региональная экономика и региональное рынковедение. учеб. пособие / С. А.Ершова. – СПб.: СПбГИЭА, 1996. – 50 с.

33. Забелин, П. В. Основы стратегического управления: учебник / В. П. Забелин. - М.: Маркетинг, 1998. - 324 с.

34. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых организаций/ И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - № 4. – С. 17-27.

35. Зырянова, Л. Е. Реальные параметры потребительского рынка / Л. Е. Зырянова // Российская торговля.- 2020. - №7-8. – С. 14-16.

36. Иванов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Иванов. – М.: Гном и Д, 2016. – 284 с.

37. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. - № 2. – С.24-27.

38. Искусственный интеллект: справочник. В 3 кн. Кн. 2. Модели и методы / под ред. Д. А. Поспелова.- М.: Радио и связь, 1990.- 304 с.

39. Исследование розничных торговых сетей по продаже продуктов питания в России / Департамент консалтинга РБК // Управление магазином. – 2020. - № 8. – С.34-35.

40. Калашников, А. А. Формирование системы оценки уровня конкурентоспособности предприятия: дис. ... канд. экон. наук / Калашников А. А. . – СПб, 2020. – 209 с.

41. Канунников, С. Торговая карта России / С. Канунников // Коммерсант. – 2019. - № 85 (14 мая). – С. 9.

42. Канаян, Р. Уточнение торговой концепции / Р. Канаян, К. Канаян // Управление магазином. – 2020. - № 6. – С. 23-29.
43. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие / М. И. Кныш. – СПб., 2015. – 284 с.
44. Когут, А. Е. Экономика крупного города: проблемы структурной перестройки / А. Е. Когут. – СПб, 1994. – 186 с.
45. Компанец, И. Н. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе организации предпринимательской деятельности: дис. ... канд. экон. наук / Компанец И. Н. – СПб., 2018. – 133 с.
46. Концепция социально-экономического развития Красноярского края на период до 2010 года. – Красноярск: ГУПП Сибирь, 2016. – 64 с.
47. Концепция развития торговли в городе Красноярске до 2020 года. - Красноярск: ГУПП Сибирь, 2016. – 48 с.
48. Корж, Р. Торговля набирает обороты: цифры и факты / Р. Корж // Управление магазином. – 2020. - №8. - С. 22-23.
49. Костин, И. М. Измерение конкурентоспособности организаций/ И. М.Костин, Х. А.Фасхиев // Менеджмент организации XXI века: тез. докл. междунар. науч.-практ. конф.– Набережные Челны, 2016. – С.115 -117.
50. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. - М.: ДеКа, 2019. - 893 с.
51. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ / Ф. Котлер ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.: ил.
52. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление: пер. с англ. / Т. Коупленд, Т.Колер, Д. Мулин. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 576 с.
53. Кравченко, Н. Финансовый анализ конкурентных стратегий российских организаций/ Н. Кравченко, А.Юсупова, Н. Балдина // Проблемы теории и практики управления. – 2019. - № 1. – С. 77-84.
54. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для Вузов / М. И.Круглов. – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 768 с.

55. Куимов, В. В. Научно-методические основы формирования и развития потребительского комплекса в условиях создания рыночной экономики / В. В. Куимов. - Новосибирск: ИЭ и ОПП СО РАН, 1999. – 324 с.
56. Кутин, А. А. Модель взаимосвязи конкурентоспособности станкостроительной продукции и методов управления / А. А.Кутин, Н. Н. Ползунова // Вестник машиностроения. – 1999. - № 2. - С. 41-44.
57. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок (Стратегический и операционный маркетинг) / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ., под ред. В.Б. Колчанова – СПб.: Питер, 2020. – 800 с.
58. Ларин, В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий: возможный подход / В.Ларин, Н. Яшин // Власть. – 1999. - № 10. - С. 36-41.
59. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М.: Юрайт – М, 2015.- 230 с.
60. Максимова, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. - № 3. – С. 33-39.
61. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2016. – 288 с.
62. Матросов, В. В. Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности строительных предприятий: дис. ... канд. экон. наук / Матросов В. В. – Тюмень, 2017. – 141 с.
63. Медынская, М. Держать оборону / М. Медынская // Деловой квартал. – 2020. - № 24. – С. 38-39.
64. Мельничук, Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №5. - С. 3-10.
65. Мильберг, Б. Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) / Б.Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 34-42.
66. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2019. – 160 с.

67. Михайлов, О. В. Основы мировой конкурентоспособности / О. В. Михайлов. – М.: Познавательная книга плюс, 1999. – 592 с.
68. Новиков, В. Региональная сетевая торговля - на пути создания конкурентных преимуществ / В. Новиков // <http://www.technoshop.ru>.
69. Новосёлов, А. С. Теория региональных рынков: учеб. / А. С. Новосёлов. – Ростов н/Д.: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1992. – 448 с.
70. Ньюмен, Э. Розничная торговля: организация и управление / пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2020. – 416 с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).
71. Огородов, С. Роль государства в повышении конкурентоспособности российских производителей / С. Огородов // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - № 1. – С. 44-51.
72. Павлова, Н. Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. - № 1. – С. 120-123.
73. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 285 с.
74. Парамонова, Т. Рынок ритейла в России глазами зарубежных аналитиков / Т. Парамонова // Современная торговля. – 2019. - № 4. – С. 7-14.
75. Попков, В.П. Стратегическое управление предпринимательским потенциалом коммерческого предприятия / В.П. Попков, Камарджанов Д.Р. – СПб.: СПбГИЭУ, 2019. – 147 с.
76. Попова, Е. В. Комплексная оценка конкурентоспособности машиностроительных организаций на этапах жизненного цикла (на примере ОАО «КАМАЗ»): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Попова Е. В. – Набережные Челны, 2006. – 151 с.
77. Портер, М. Э. Конкуренция: учебное пособие: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2015. – 495 с.: ил.

78. Портфель конкуренции и управления финансами / под ред. Ю.Б. Рубин. – М.: «СОМИНТЭК», 1996. – 736 с.

79. Родионова, Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 63-77.

80. Рыбакова, Т. Пути повышения конкурентоспособности организаций / Т. Рыбакова, М. Каазер // Экономист. – 1998. - № 11. – С. 69-71.

81. Скопина, И. В. Оценка тенденций развития, колеблемости и цикличности конкурентного потребительского рынка / И. В. Скопина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 49-57.

82. Словарь делового человека / О.В. Амуржуев, А. И. Болавачев, Е. Т. Гребнев и др. – М.: Экономика, 1992. – 236 с.

83. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А.Смит. - М.: Наука, 1993.

84. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская Энциклопедия, 1989. – 1632 с.

85. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О. И. Антомошкина, Т. А. Вашко, С. А. Шабалин и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: НИИ систем управления, волновых процессов и технологий, 1999. – 164 с.

86. Тащиян, И. Экономический мониторинг конкурентоспособности

87. Томсон, А. А. Стратегический менеджмент: учебник: пер. с англ. / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

88. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: пер. с англ. / К. Уолш – М.: Дело, 2015. – 360 с.

89. Уотермен, Р. Фактор обновления: пер. с англ. / общ. ред. В. Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.

90. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2019. – 544 с.

91.Фирсенко, С. С. Стратегия формирования регионального продовольственного рынка: монография / С. С. Фирсенко, Е. В. Смирнова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2017. – 176 с.

92.Фирсенко, С. С. Формирование и развитие продовольственного рынка как гарантия продовольственной безопасности региона - субъекта федерации: монография / С. С. Фирсенко.- Новосибирск: Наука, 2017. – 368 с.

93.Фраймович, В.Б. Совершенствование экономического управления деятельностью научно-технических организаций / В.Б. Фраймович. – СПб.: Бизнес-пресса, 2018. – 184 с.: ил.

94.Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг, 2 – е изд. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик / пер. с англ. Под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2017. – 752 с.: ил.

95.Хоцятовская, Л. Комплексная оценка конкурентоспособности туристических организаций/ Л. Хоцятовская // Практический маркетинг. – 2020. - № 2. – С. 23-29.

96.Чаплина, А. Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография / А. Н. Чаплина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2017. – 231 с.

97.Чаплина, А. Н. Возможности создания условий устойчивого развития рынка потребительских услуг г. Красноярска / А. Н. Чаплина // Сфера потребительских услуг: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы II Регион. науч.- практ. конф., 27 апреля 2020 г. / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2020. – С.316 - 328.

98.Экономика предприятия торговли: учеб. пособие. В 2 ч. Ч.1. / Ю. Л. Александров, Э. А. Батраева, И. В. Петрученя и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.– Красноярск. 2017. – 257 с.

99.Экономическая энциклопедия / гл. ред. Л.Н. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.

100. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие / А. Ю. Юданов – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 425 с...

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

Кротова И.В. Кротова
«04» июня 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

Чаплина А.Н. Чаплина
«04» июня 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Стратегическое развитие сетевых торговых организаций
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель Григорьева доцент, канд. экон. наук Н.Н. Григорьева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник Харитонова 01.06.21 ВЭУ14-09МГИА И.А. Харитонова
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2021