

*АЛЬТЕРНАТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В РИТЕЙЛЕ***Г.В. МИХЕЕВ, Э.М. БАДАНИН**

*Кубанский государственный технологический университет
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2
e-mail: mgstyle77@yandex.ru*

Для обеспечения эффективного функционирования бизнеса в секторе розничной торговли в формате сетевых структур необходимо наличие соответствующей системы управления их хозяйственной деятельностью, отвечающей возрастающим требованиям потребителя и конкурентного рынка. Предметом исследования выступает совокупность возникающих процессов управления развитием предприятия розничной торговли сетевой формы организации. В статье предложены направления развития стратегических альтернатив применительно к деятельности предприятий сетевой розничной торговли.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, розничная торговая сеть, стратегия предприятия, стратегия развития.

Наибольшая активность по созданию сетевых структур отмечается в сфере розничной торговли. Для обеспечения эффективного функционирования бизнеса в секторе розничной торговли в формате сетевых структур необходимо наличие соответствующей системы управления их хозяйственной деятельностью, отвечающей возрастающим требованиям потребителя и конкурентного рынка.

Сетевая розничная торговля – сектор рынка розничной торговли, представляющий собой совокупность предприятий торговли разного формата, объединенных в единую сеть и использующих преимущества сетевой формы ее организации [1]. Особенности розничной торговли и состояние российской экономики определяют круг проблем, которые должны быть решены при построении эффективной сетевой модели в этой сфере.

Для России характерна огромная территориальная протяженность, разнообразие природно-климатических, естественно-географических, национальных, культурных, политических и социально-экономических условий, требующих учета при организации и развитии предприятий сетевой розничной торговли. Невозможно достичь экономических и социально значимых результатов без эффективной системы управления предприятиями

сетевой розничной торговли, которая позволяет использовать рационально ограниченные ресурсы компаний, обеспечивает повышение качества принимаемых управленческих решений, а также создает предпосылки для формирования реальных конкурентных преимуществ российских торговых предприятий (сетей) на различных потребительских рынках. Пятизначное количество ассортиментных позиций, сотни поставщиков, тысячи сотрудников, многотысячные потоки потребителей, огромный массив информации существенно усложняют выбор рациональных управленческих решений как тактического, так и стратегического характера. В настоящий момент в экономической литературе существует множество определений понятия «стратегия», что говорит о его сложности.

Стратегия предприятия – долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств, формы его деятельности, системы социально-экономических и внутрипроизводственных отношений и выражающееся в комплексной системе мер, предусматривающей реализацию экономического потенциала предприятия посредством рационального использования имеющихся и вовлекаемых в хозяйственный оборот ресурсов в интересах достижения поставленных целей и получения желаемых выгод [2, с. 86-87].

Стратегия развития предполагает интенсификацию деятельности и/или изменения бизнес-портфеля предприятия, повышение его конкурентоспособности и соответственно рост основных результирующих показателей [2, с. 88]. Функционирование предприятий сетевой розничной торговли и ориентация их на завоевание выгодных стратегических позиций в развивающейся рыночной среде требует четкого соблюдения требований нормативно-правового характера и построение взаимодействий различных звеньев сети на принципах партнерства, соблюдения интересов сторон и получения взаимных выгод от совместной деятельности.

Планирование деятельности розничной сети предполагает выработку подхода к формированию и принятию рациональных управленческих решений,

касающихся как функционирования отдельных звеньев сети, так и их развития [3, с. 94]. В основе такого подхода может быть положен стандартный набор действий: постановка цели, выбор средств и методов ее достижения из альтернативных вариантов, разработка комплекса мероприятий, контроль за их выполнением. Вместе с тем, следует иметь в виду, что специфика формирования розничной сети определяет совокупность необходимых этапов, которые должны быть предусмотрены при выработке вариантов ее построения. Обеспечить эффективное проектирование комплекса мер, направленных на создание розничной сети возможно посредством применения системного подхода, который рассматривается нами как инструмент управления развитием входящих в эту сеть субъектов.

Перед тем как приступить к выбору возможных вариантов построения сети, необходимо провести анализ условий и предпосылок для ее эффективного функционирования и дальнейшего развития. Проведение анализа предполагает следующие этапы: а) определение цели функционирования системы и уяснение задач поставленных руководством [4, с. 29]; б) анализ факторов внешнего окружения для определения задач каждой из подсистем [5, с. 32]; в) анализ слабых и сильных сторон функционирования отдельных звеньев системы [6, с. 290]; г) анализ потребностей потребителей в условиях изменяющегося спроса и предложения [7, с. 458]; д) анализ действий конкурентов [8, с. 195]; е) анализ спектра возможных технологий, которые могут быть использованы для решения поставленных задач [9, с. 47]; ж) анализ имеющихся ресурсных возможностей для эффективного функционирования и дальнейшего развития системы; з) анализ качества и количества ресурсов, которые могут быть реально задействованы для построения системы [10, с. 1125]; и) анализ имеющихся коммуникаций и состава потенциальных партнеров, способных обеспечить достижение поставленной цели [11, с. 900-903].

Представим группы факторов, обосновывающих вышеуказанное утверждение:

Важные факторы, обосновывающие значительную важность стратегического планирования развития на современном этапе для предприятий сетевой розничной торговли: а) все еще велика интенсивность косвенной конкуренции предприятий сетевой розничной торговли с открытыми уличными рынками; б) «наступление» на рынок России глобальных розничных операторов, обладающих значительными финансовыми ресурсами, предлагающих широкий ассортимент и низкие цены, обладающих передовыми, проверенными на рынках разных стран технологиями организации розничного бизнеса, что демонстрирует значительный уровень опасности экспансии зарубежных торговых сетей; в) на настоящий момент рынки регионов РФ розничной торговли еще не достаточно насыщены.

Важные факторы, обосновывающие специфичность методов стратегического планирования применительно к предприятиям сетевой розничной торговли: а) другое соотношение сил субъектов рынка розничной торговли с сетевыми операторами (в особенности крупными предприятиями); б) сложность привлечения дополнительного капитала, в особенности для мелких и средних по размеру предприятий сетевой розничной торговли; в) за исключением стадии начального развития, наличие больших финансовых ресурсов и способность финансировать за счет прибыльных объектов убыточные торговые объекты; г) большее количество покупателей - как следствие, большая информационная база; д) низкая управленческая гибкость сетевых структур; е) для крупных предприятий сетевой розничной торговли характерен дефицит квалифицированных кадров и низкий уровень лояльности привлеченного персонала. Данные факторы подтверждают необходимость разработки стратегического планирования развития, учитывающего особенности предприятия сетевой формы организации торговли. Сложность привлечения внешних средств является проблемой, требующей учета при разработке стратегии развития. Кроме того, в случае кардинальной перестройки системы необходимо оценивать возможность предприятия к перестроению и сроки, за которые изменения могут быть осуществлены.

Рыночные силы между субъектами рынка, их распределение особенно для сетевых структур рождает особые формы сотрудничества с ними, которые также должны приниматься во внимание при разработке стратегии развития предприятия сетевой розничной торговли.

Рассмотрим различные стратегии развития: интеграционный рост предполагает объединение компании с предприятием работающей в том же или смежном секторе [12, с. 123]. В рамках интеграционного роста выделяются следующие стратегии: а) обратная интеграция – объединение с предприятием предварительных звеньев индустриальной цепочки; б) прогрессивная интеграция – объединение с предприятием последующих звеньев индустриальной цепочки; в) горизонтальная интеграция – объединение с конкурентом; г) диверсификационный рост. Диверсификационный рост предполагает три варианта: а) концентрическая диверсификация – выпуск новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, даже если она ориентирована на другие группы потребителей [13, с. 65]; б) горизонтальная диверсификация – выпуск новой продукции, ориентированной на профильные для предприятия сегменты, технологически не связанной с существующими производственными линиями [14, с. 53]; в) конгломератная диверсификация – освоение компанией новой сферы деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с товарами предприятия и не относится к его профильному рынку [15, с. 780;]. Исходя из представленных стратегий предложим процессы формирования стратегии развития предприятий сетевой розничной торговли.

Интенсификация – направление развития предприятия сетевой розничной торговли, предполагающее увеличение сбыта уже действующего ассортимента товаров и услуг на освоенных сегментах, имеющее целью рост или удержание на прежнем уровне основных результирующих показателей. Это направление имеет возможность в незначительной модификации предложения предприятий сетевой розничной торговли, которая может быть связана с незначительным

изменением компонентов услуги розничной торговли не более чем на 50% и корректировкой перераспределения долей между уже представленными товарными группами, либо исключение каких-либо товарных групп из ассортимента торговой сети, либо увеличение глубины ассортимента в одной или нескольких товарных группах, либо добавление в ассортимент товарной группы, способной обеспечить не более 5% товарооборота торговой сети в целом.

Развитие первичного спроса, увеличение размера рынка, путем воздействия на компоненты глобального спроса: по отношению к предприятиям сетевой розничной торговли предполагает: а) увеличение процента обслуживания потребителей; б) увеличение частоты осуществления покупок; в) привлечение новых потребителей к товару предприятий сетевой розничной торговли; г) увеличение среднего чека

Такие изменения возможно ввести с помощью: а) усиление коммуникационной политики; б) увеличение количества торговых точек; в) изменения принципов позиционирования предприятий сетевой розничной торговли; г) активизация приемов мерчандайзинга.

Увеличение доли рынка предприятий сетевой розничной торговли, привлечение клиентов конкурирующих розничных предприятий с помощью ценового стимулирования и активизации продвижения: а) снижение действующего уровня цен; б) незначительная модификация продукта; в) усиление коммуникационной политики.

Сохранение и защита своего положения на рынке с помощью: а) защитные меры в политике ценообразования; б) незначительная модификация предложения предприятия сетевой розничной торговли; в) расширения сбытовой сети; г) усиление мер по стимулированию сбыта, а также возможная переориентация мер стимулирования сбыта.

Реорганизация деятельности, рационализация рынка предприятий сетевой розничной торговли на обслуживаемых рынках с целью увеличения

эффективности деятельности на самых рентабельных сегментах и товарных группах, а также с целью фокусирования деятельности.

Рационализация товарного предложения предполагает изменение структуры ассортимента товаров и услуг предприятий сетевой розничной торговли с целью повышения рентабельности деятельности с помощью: а) оптимизация товарной политики предприятий торговли; б) оптимизация ассортимента услуг предприятий сетевой розничной торговли.

Влияние в разрешенных законодательством пределах на организацию рынка, на уровень экономической эффективности субсектора предприятий сетевой розничной торговли, в котором оперирует предприятие.

Развитие рынка – направление развития предприятия сетевой розничной торговли, предполагающее предложение имеющихся товаров и услуг другим сегментам потребителей.

Выход на другие региональные рынки внутри страны с помощью нескольких альтернатив: а) прямые инвестиции в организацию предприятия сетевой розничной торговли на новой географической территории; б) организация совместного предприятия с местными инвесторами; в) расширение торговой сети с помощью франчайзинга.

В рассматриваемых случаях свойства ассортимента и услуг предприятий сетевой розничной торговли могут быть незначительно изменены, также возможна коррекция ценовой политики за счет увеличения транспортных расходов и изменение распределительной политики. Большое значение при выходе предприятия сетевой розничной торговли на новые рынки имеет коммуникационная политика, информирующая потребителя о появлении нового торгового оператора.

Расширение портфеля потребителей, с которыми предприятие сетевой розничной торговли работает: предполагает выход на новые сегменты потребителей, выделенные по социально-демографическому, психографическому критериям, поведенческим характеристикам, характеристикам физического состояния. Требуется проведения

коммуникационной политики, возможно незначительное изменение свойств ассортимента и услуг, корректировка ценовой политики.

Развитие товара – направление развития предприятия сетевой розничной торговли, предполагающее модификацию или новое предложение ассортимента или услуги.

Добавление новых атрибутов услуге предприятий сетевой розничной торговли: а) расширение перечня дополнительных услуг, оказываемых предприятием сетевой розничной торговли; б) расширение перечня форм осуществления приобретения покупок (интернет, заказы через телефон, дополнительные приложения); в) повышение ценности товара, услуги с помощью социальных, ментальных и духовных факторов.

Выведение на рынок нового предприятия сетевой розничной торговли работающей по иной товарной специализации, по предлагаемым группам товаров, формату торговых точек, либо по иной характеристике, ориентированный на прежние сегменты потребителей, с которыми предприятие продолжает работать.

Расширение перечня категорий товаров, представленных в ассортименте предприятия сетевой розничной торговли.

Улучшение качества предложения по имеющимся категориям товара предприятия торговли, определение запросов и требований потребителей по каждому из атрибутов ассортиментного предложения, услуги и приведение его в соответствие с новыми требованиями и запросами.

Интеграция – направление развития предприятия сетевой розничной торговли, предполагающее ее объединение, слияние или поглощение с предприятием того же сектора.

Вертикальная интеграция в отношении сектора сетевой розничной торговли предполагает объединение, слияние или поглощение предприятия сетевой розничной торговли с дистрибьюторами, поставщиками или производителями ассортиментных категорий продукции представленных в ассортименте предприятия сетевой розничной торговли.

Горизонтальная интеграция в отношении сектора сетевой розничной торговли предполагает объединение, слияние или поглощение двух предприятий сетевой розничной торговли конкурирующих между собой.

Инфраструктурная интеграция в отношении сектора сетевой розничной торговли подразумевает объединение, слияние или поглощение предприятия сетевой розничной торговли с поставщиками оказываемых вспомогательных услуг, связанных с обслуживанием или товаров необходимых для ведения деятельности в секторе сетевой розничной торговли.

Диверсификация – направление развития предприятия сетевой розничной торговли, предполагающее освоение ей нового продукта, услуги так и совершенно новых видов деятельности в области целевых рынков.

Выведение на рынок нового предприятия сетевой розничной торговли, ориентированного на новые для предприятия сегменты потребителей.

Концентрическая диверсификация в отношении предприятий сетевой розничной торговли предполагает освоение предприятием новых видов деятельности с использованием ресурсов, дополняющих существующие в разных аспектах, технологическом, коммерческом и т.д.

Чистая диверсификация в отношении предприятий сетевой розничной торговли позволяет осваивать виды деятельности, не связанные с традиционными форматами.

Грамотно построенные усилия субъектов рынка торговли на обретение конкурентных преимуществ посредством выделенных детерминантов и предпосылок реализации стратегических альтернатив в рамках направлений стратегического развития применительно к предприятиям сетевой розничной торговли позволит российскому бизнесу сетевой розничной торговли крепко стоять на своих позициях, а также успешно развиваться.

ЛИТЕРАТУРА

1. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного

университета (Научный журнал КубГАУ) – Краснодар: КубГАУ, 2012. – № 06(80) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/20.pdf>

2. Кузнецова О.А., Михеев Г.В. Теоретические аспекты стратегического управления. / Экономика, социология и право. – 2015. – № 1. – С. 85-88.

3. Михеев Г.В., Фицурина М.С., Кузнецова О.А. Процессы и инструментарий модели управления развитием бизнес-субъекта. / Приоритетные научные исследования и разработки // Сборник статей международной научно-практической конференции. / Под ред. Сукиасяна А.А. – Уфа. – 2016. – С. 93-95.

4. Михеев Г.В. Особенности сетевой формы организации розничной торговли // Маркетинг розничной торговли. – 2013. – № 1. – С. 28-34.

5. Михеев Г.В. Комплексный интегральный показатель конкурентоспособности розничной торговой сети // Научные ведомости БелГУ. – 2015. – № 7 (204) – Вып. 34/1. – С. 30-35.

6. Щепакин М.Б., Михеев Г.В. Сетевые технологии в розничной торговле // Факторы повышения эффективности российской экономики / Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 286-292.

7. Михеев Г.В. Направления развития стратегических альтернатив для создания алгоритма формирования процессов стратегии развития применительно к деятельности предприятий сетевой розничной торговли / Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-3. – С. 456-461.

8. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Экономическая природа розничной торговли сетевой формы организации. Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XI международной научно-практической конференции 26–27 июня 2012 г. / Науч.-инф. издат. центр «Институт стратегических исследований». – М: «Спецкнига», 2012. – С. 194-198.

9. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Направления развития стратегических альтернатив для предприятий сетевой розничной торговли. // Экономика, социология и право. – 2013. – № 12. – С. 45-50.

10. Щепакин М.Б., Михеев Г.В. Разрешение противоречий между субъектами взаимодействия в экономическом пространстве розничной

торговой сети в условиях ее функционирования и развития / Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6 (ч.1) (59-1). – С. 1124-1127.

11. Щепакин М.Б., Михеев Г.В. Управления развитием розничной торговой сети в условиях обострения конкуренции. / Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-2(58-2). – С. 900-904.

12. Михеев Г.В. К проблеме формирования конкурентного потенциала субъекта розничной торговли. / Современная экономика России: опора на внутренние резервы и поворот на Восток // Материалы международной научно-практ. конф. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Б. Щепакина. – Краснодар: Изд. КЦНТИ, 2015.– Том 1. – С. 121-128.

13. Михеев Г.В., Фицурина М.С., Тешева А.Н. Формирование конкурентных преимуществ на предприятиях торговли. / Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности // Сборник статей международной научно-практической конференции. / Под ред. Сукиасяна А.А. – 2016. – С. 66-67.

14. Inkin I, Lapin A, Mikheev G. Origin of economic crime // International scientific review. – 2016. – № 10 (20). – Pp. 52-53.

15. Михеев Г.В., Деркачева Е.А., Тешева А.Н. Взаимодействие субъектов в маркетинговом коммуникационном поле // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 5 (70). – С. 777-782.

REFERENCES

1. Mikheev G.V., Shchepakina M.B. Terminologicheskie aspekty i ekonomicheskaya priroda setevoy roznichnoy trgovli. // Politematicheskiiy setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyy zhurnal KubGAU) – Krasnodar: KubGAU, 2012. – № 06(80) - [Elektronnyy resurs].– Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/20.pdf>

2. Kuznetsova O.A., Mikheev G.V. Teoreticheskie aspekty strategicheskogo upravleniya. / Ekonomika, sotsiologiya i pravo. – 2015. – № 1. – S. 85-88.

3. Mikheev G.V., Fitsurina M.S., Kuznetsova O.A. Protsessy i instrumentariy modeli upravleniya razvitiem biznes-subekta. / Prioritetnye nauchnye issledovaniya i razrabotki // Sbornik statey mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. / Pod red. Sukiasyana A.A. – Ufa. – 2016. – S. 93-95.

4. Mikheev G.V. Osobennosti setevoy formy organizatsii roznichnoy trgovli // Marketing roznichnoy trgovli. – 2013. – № 1. – S. 28-34.

5. Mikheev G.V. Kompleksnyy integralnyy pokazatel konkurentosposobnosti roznichnoy trgovoy seti // Nauchnye vedomosti BelGU. – 2015. – № 7 (204) – Vyp. 34/1. – S. 30-35.

6. Shchepakina M.B., Mikheev G.V. Setevye tekhnologii v roznichnoy trgovle // Faktory povysheniya effektivnosti rossiyskoy ekonomiki / Sbornik materialov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – 2014. – S. 286-292.

7. Mikheev G.V. Napravleniya razvitiya strategicheskikh alternativ dlya sozdaniya algoritma formirovaniya protsessov strategii razvitiya primenitelno k deyatelnosti predpriyatiy setevoy roznichnoy trgovli / Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2013. – № 12-3. – S. 456-461.

8. Mikheev G.V., Shchepakina M.B. Ekonomicheskaya priroda roznichnoy trgovli setevoy formy organizatsii. Sovremennye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk: materialy XI mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii 26–27 iyunya 2012 g. / Nauch.-inf. izdat. tsentr «Institut strategicheskikh issledovaniy». – M: «Spetskniga», 2012. – S. 194-198.

9. Mikheev G.V., Shchepakina M.B. Napravleniya razvitiya strategicheskikh alternativ dlya predpriyatiy setevoy roznichnoy trgovli. // Ekonomika, sotsiologiya i pravo. – 2013. – № 12. – S. 45-50.

10. Shchepakina M.B., Mikheev G.V. Razreshenie protivorechiy mezhdru subektami vzaimodeystviya v ekonomicheskom prostranstve roznichnoy trgovoy seti v usloviyakh ee funktsionirovaniya i razvitiya / Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2015. – № 6 (ch.1) (59-1). – S. 1124-1127.

11. Shchepakina M.B., Mikheev G.V. Upravleniya razvitiem roznichnoy trgovoy seti v usloviyakh obostreniya konkurentsii. / Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2015. – № 5-2(58-2). – S. 900-904.

12. Mikheev G.V. K probleme formirovaniya konkurentnogo potentsiala subekta roznichnoy trgovli. / Sovremennaya ekonomika Rossii: opora na vnutrennie rezervy i povorot na Vostok // Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakt. konf. / Pod red. d-ra ekon. nauk, prof. M.B. Shchepakina. – Krasnodar: Izd. KTNTI, 2015.– Tom 1. – S. 121-128.

13. Mikheev G.V., Fitsurina M.S., Tesheva A.N. Formirovanie konkurentnykh preimushchestv na predpriyatnykh trgovli. / Sintez nauki i obshchestva v reshenii

globalnykh problem sovremennosti // Sbornik statey mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. / Pod red. Sukiasyana A.A. – 2016. – S. 66-67.

14. Inkin I, Lapin A, Mikheev G. Origin of economic crime // International scientific review. – 2016. – № 10 (20). – Pp. 52-53.

15. Mikheev G.V., Derkacheva E.A., Tesheva A.N. Vzaimodeystvie subektov v marketingovom kommunikatsionnom pole // Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2016. – № 5 (70). – S. 777-782.

ALTERNATIVES OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT IN THE RETAIL

G. V. MIKHEEV, E.M. BADANIN

*Kuban State Technological University,
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072,
e-mail: mgstyle77@yandex.ru*

Ensuring effective functioning of business in sector of retail trade in a format of network structures requires availability of the corresponding management system their economic activity meeting the increasing consumer requirements and the competitive market. Set of the arising processes of management of development of retail company of a network form of the organization acts as an object of research. In article the directions of development of strategic alternatives in relation to activities of the entities of network retail trade are offered.

Key words: strategic alternatives, retail chain stores, strategy of the entity, development strategy.