

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**Кузнецова И.Д., Фомина Н.В.**

Кузнецова Ирина Дмитриевна

Ивановский промышленно-экономический колледж,

г. Иваново, Россия. 153012, Ивановская область, г. Иваново, ул. Московская, д. 48.

E-mail: irinka301kuzn@gmail.com

Фомина Наталья Владиславовна

Ивановский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова,

г. Иваново, Россия. 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Дзержинского, д. 53.

E-mail: fomina_nv77@mail.ru

В статье определены место и роль стратегии развития в деятельности предприятий торговли, показано ее влияние на конкурентоспособность, имидж и показатели эффективности. Предложено авторское определение «стратегия развития торгового предприятия». Приведена модель стратегии развития торгового предприятия, определяющая стратегическое планирование как механизм, способный творчески увязать функционирование всех подсистем современной организации. В качестве инструмента, обеспечивающего функционирование стратегии, авторы предлагают использовать матрицу возможных стратегий в зависимости от уровня развития предприятия. Отмечено, что реализация стратегии развития дает положительные результаты: увеличение чистой прибыли на 7,5%, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

Ключевые слова: стратегия, торговое предприятие, сфера обращения, маркетинг, финансы, персонал

TRADING ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**Kuznetsova I.D., Fomina N.V.**

Kuznetsova Irina Dmitrievna

Ivanovo Industrial and Economic College,

Ivanovo, Russia. 153012, Ivanovo region, Ivanovo, st. Moscow, 48.

E-mail: irinka301kuzn@gmail.com

Fomina Natalia Vladislavovna

Ivanovo branch of the Russian University of Economics. G.V. Plekhanov,

Ivanovo, Russia. 153025, Ivanovo region, Ivanovo, st. Dzerzhinsky, 53.

E-mail: fomina_nv77@mail.ru

The article defines the place and role of the development strategy in the activities of trade enterprises, shows its impact on competitiveness, image and performance indicators. The author's definition of "development strategy of a commercial enterprise" is proposed. A model of a strategy for the development of a trading enterprise is presented, which defines strategic planning as a mechanism capable of creatively linking the functioning of all subsystems of a modern organization. As a tool that ensures the functioning of the strategy, the authors propose to use a matrix of possible strategies depending on the level of enterprise development. It is noted that the implementation of the development strategy gives positive results: an increase in net profit by 7.5%, an increase in the company's competitiveness in the market.

Keywords: strategy, commercial enterprise, sphere of circulation, marketing, finance, personnel

В настоящее время, несмотря на экономические и финансовые кризисы, санкции со стороны США и стран Западной Европы, пандемии, Россия уверенно идет по пути цивилизованной рыночной экономики. На пути строительства сильной и устойчивой экономики ее отрасли испытывали трудности. Одной из проблем, которые должны решать промышленные и торговые предприятия для выживания и эффективного развития в динамических и зачастую неблагоприятных условиях внешней среды - вопросы стратегического управления. При этом стратегическое управление должно не только объединить в единое целое все специализированные подсистемы управления (производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации, интеллектуальный капитал и прочее), но и определять концепцию бизнес - деятельности, текущие ключевые конкурентные преимущества, направления развития и будущее состояние.

В основе стратегического управления лежит его основной элемент – стратегия, которая в современных условиях является одним из решающих факторов успеха и экономической результативности предприятий на рынке [1]. В связи с тем, что Россия перешла к рыночному механизму хозяйствования позднее, по сравнению с западными странами, интерес к проблеме разработки и реализации стратегий растет из года в год.

В настоящий момент значимость исследований в области повышения эффективности стратегий предприятий сложно переоценить, так как каждое из них способствует определению возможных путей совершенствования деятельности предприятий.

В современном стратегическом менеджменте существует многообразие точек зрения и авторских концепций, которые обогатили отечественную науку в области исследования и применения стратегий российскими предприятиями. Среди них известны имена Владимирова Л.П., Бородушко И.В., Ляско В.И., Фатхутдинов Р.А., Панов А. И., Данченко Л.А., Царикаев А.Ю. и другие.

Стратегия – это комплексная программа методов и действий на перспективу, адаптированная к окружающей среде организации для эффективного использования ею ресурсов на основе принятия управленческих решений [2]. Необходимо отметить, что не существует иде-

альной стратегии, способной разрешить все существующие проблемы предприятия.

На сегодняшний день актуальной является разработка стратегии развития для торговых предприятий, которая бы представляла собой стержень управления, обеспечивала устойчивое экономическое развитие, способствовала повышению их конкурентоспособности и имиджа на рынке продовольственных и непродовольственных товаров.

Многочисленные исследования российских ученых, несомненно, внесли свою лепту в исследования тематики по стратегии развития предприятий, подчеркивая ее важность и необходимость для современной экономики.

В табл. 1 приведены стратегии развития предприятия, выявленные отечественными учеными.

Из приведенной таблицы видно, что авторы рассматривают в качестве стратегии развития предприятия базовые и функциональные стратегии, а также составляющие маркетинга, которые образуют маркетинговую стратегию. Это обусловлено тем, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические, отраслевые связи предприятия с внешней средой, а также функционирование маркетинга связано с другими основными подсистемами управления деятельностью предприятия.

Особенностью стратегии развития предприятия, с точки зрения Р. Анкоффа [6], является ее экономическая природа, под которой можно подразумевать, прежде всего, понятие «развитие» предприятия по сравнению с понятием «рост». «Рост предприятия торговли» способствует увеличению объема продаж, затрат, численности персонала, прибыли, что можно наблюдать за короткими периодами его функционирования: ежемесячно, поквартально, ежегодно. «Развитие предприятия торговли» имеет более длительный период существования, направленный на приобретение потенциала, который создаст условия для его устойчивого функционирования на рынке.

Под определением «развитие» следует понимать динамичное и закономерное изменение качественного состояния материальных и идеальных объектов в результате возникновения, трансформации или исчезновения элементов и связей объектов.

На наш взгляд, «стратегия развития торгового предприятия – это комплекс мероприя-

тий, направленный на развитие всех подсистем организации, и ее видов деятельности в условиях жесткой конкуренции для эффективного управления им, укрепления позиций на рынке,

удовлетворении растущих потребностей покупателей, повышения конкурентоспособности и достижения определенных результатов».

Таблица 1

Виды стратегий развития предприятия, рассматриваемые отечественными авторами
Table 1. Types of enterprise development strategies considered by domestic authors

ФИО авторов	Наименование группы стратегий	Виды стратегии
Владимирова Л.П. [3]	Стратегии по характеру развития	- Стратегия ограниченного роста - Стратегия роста - Стратегия сокращения - Стратегия сочетания указанных выше трех стратегий
Фатхутдинов Р.А [4]	Стратегии развития фирмы	- Стратегия маркетинга - Стратегия международной деятельности фирмы - Стратегия повышения качества - Стратегия ценообразования и ресурсосбережения - Стратегия организационно технологического и социального развития фирмы - Стратегия совершенствования управления персоналом
Петров А.Н. и др. [5]	Стратегии развития предприятия	- Продуктовая стратегия Функциональные стратегии, в том числе: - Стратегия маркетинга - Финансовая стратегия - Инновационная стратегия - Стратегия производства - Социальная стратегия - Стратегия организационных изменений - Экологическая стратегия

В разработках зарубежных и отечественных авторов имеет место различные взгляды на данную стратегию по сущности, форме, оценке и выбору. Некоторые из них отождествляют понятие «стратегия развития предприятия» с понятием хозяйственная (экономическая) стратегия [7].

Нам представляется, что стратегию развития предприятия торговли можно соотнести с понятием «хозяйственная», которая непосредственно связана с обслуживанием домашних хозяйств/семей необходимыми товарами с учетом ее коммерческого характера, обеспечивающего торговый процесс обмена в целом предприятия, и конечной целью которого является получение прибыли.

Следовательно, понятие «стратегия развития торгового предприятия» тождественно

понятию «хозяйственная (коммерческая) стратегия торгового предприятия», так как она по своей сути понятна и близка к коммерческой деятельности торгового предприятия.

Исходя из специфики развития торговых предприятий, можно выявить следующие этапы разработки стратегии развития. К ним относятся [8]:

1. Анализ рынка на основе проведения маркетинговых исследований и SWOT – анализа.
2. Определение цели и задач деятельности торгового предприятия для достижения намеченных результатов.
3. Выбор критериев стратегии, обеспечивающих конкурентное преимущество торгового предприятия по сравнению с конкурентами.

4. Разработка стратегии развития предприятия, направленной на конкурентоспособность и обеспечение товарами растущих потребностей покупателей.

5. Реализация стратегии развития предприятия, включающая комплекс разработанных мероприятий, обеспечивающий эффективность его деятельности.

6. Корректировка разработанной стратегии развития предприятия в зависимости от сложившейся окружающей среды.

7. Результаты реализации стратегии – получение эффекта (экономического, социального, технического/технологического, экологического и т.д.)

Приведенные этапы разработки стратегии носят директивный характер, так как приступая к разработке и реализации стратегии развития торгового предприятия, возможны отклонения в сторону уменьшения или увеличения количества этапов в зависимости от выбора альтернативных вариантов.

В экономической науке применяют понятие «выбор стратегии», под которым понимают окончательное решение по принятию той или иной стратегии, готовой к реализации на практике [9]. Рассмотрение стратегических альтернатив и выбор стратегии требует особого внимания руководства [10]. Важно анализировать опыт стратегического развития других предприятий [11]. Выбор стратегии для управления деятельностью торгового предприятия является проблематичным, т.к. отсутствует практический подход целостного представления о планах и видах стратегий в сфере обращения. Стратегия развития предприятия торговли реализуется в таких сферах деятельности как: в сфере обращения, маркетинг, финансы персонал, инновации. К достижению целей предприятия могут вести не одна, а множество различных стратегий.

Для каждой сферы деятельности характерно выполнение своих функций, поэтому такая функциональность закладывается в разработку функциональных стратегий. Достоинства и недостатки различных стратегий оцениваются динамикой изменения показателей доходности и риска предприятия.

В табл. 2 приведены показатели функциональных стратегий развития торгового предприятия. Из данных подсистем выделены общие критерии, от которых зависит «успех» реализации стратегии развития предприятия:

объем реализованной продукции (товар) и рынок (увеличение доли или темпа его роста), от которых зависит финансовая устойчивость в конкурентной борьбе и «старт» развития торгового предприятия на перспективу.

Разработка стратегии – сложный процесс, требующий проведения глубоких исследований состояния и развития рынка, а также оценки позиции фирмы, которую она занимает на рынке. Отсутствие комплексной методики разработки и реализации стратегии развития предприятия торговли, позволяет отечественным авторам данной тематики, расширять изучаемую область исследования.

На рис. 1 предложена модель стратегии развития торгового предприятия [12]. Представленная модель определяет стратегическое планирование не только как процесс создания формальной схемы и системы показателей, но и как механизм, способный творчески увязать функционирование всех подсистем современной организации, где сочетаются личные интересы с общими целями предприятия. При разработке стратегии необходимо использовать все имеющиеся ресурсы предприятия торговли, которые могут быть трансформированы в хозяйственные, конкурентные, коммерческие изменения. Развиваясь, предприятие осуществляет существенные внутренние изменения, переходя в новое количественное и качественное состояние, отвечающее новым требованиям внешней среды. Его процесс развития по характеру является инновационным, динамичным, рискованным. В качестве инструмента, обеспечивающего функционирование рассматриваемой стратегии, предлагается использовать матрицу, представленную в таблице 3.

Выбор критериев матрицы – уровень развития предприятия и его подсистемы. Причем подсистема «сфера обращения (реализация товара)» дает возможность эффективно функционировать другим подсистемам, а также оптимально соответствовать другим подсистемам в системе управления торгового предприятия. По горизонтали выделены уровни развития предприятия торговли, по вертикали – ориентиры на вышеназванные подсистемы предприятия, определяющие эффективность его деятельности.

Для этого в каждой подсистеме торгового предприятия взят основной критерий: например, в сфере обращения – объем реализуемого товара, от которого зависит безубыточ-

ность предприятия, маркетинге – уровень его развития, финансах – величина прибыли, от которой зависит устойчивость торгового предприятия на рынке, персонале – его квалификация, инновациях – степень внедрения новых видов товаров, техники, технологии.

Все это в целом позволит выйти предприятию торговли на более высокий уровень развития, обеспечит стабильность на рынке, повысит конкурентоспособность и имидж

Таблица 2

Показатели стратегий развития предприятия торгового предприятия
Table 2. Indicators of strategies for the development of a trading enterprise

Наименование функциональных стратегий, образующих стратегию развития торгового предприятия	Направления развития торгового предприятия	Критерии «успеха» стратегии развития
1. Сфера обращения (реализация товара)	1. Управление торгово - технологическими процессами с целью повышения их эффективности. 2. Внедрение нового оборудования и инноваций, новых видов товаров 3. Ввод нового товара	объем реализуемой продукции; качество продукции; ассортимент продукции; Прибыль
2. Финансы	1. Повышение рентабельности производства. 2. Увеличение прибыли за счет привлечения новых клиентов. 3. Получение дохода за счет сложившихся тесных связей с поставщиками.	финансовые потоки (прибыль, аренда и т.д.); показатели платежеспособности и ликвидности
3. Маркетинг	1. Работа с клиентами: - сочетание эффективных инновационных и конкурентных преимуществ выведут предприятие в лидеры «первым на рынке»; - лидерство и лучший сервис даст возможность повысить прибыльность клиентов. 2. Внедрение инновационных процессов для обеспечения конкурентоспособности продукции на рынке. 3. Реклама: - развитие рекламной деятельности обеспечит продвижение товара на рынок, повысит имидж предприятия, привлечет клиентов (затраты).	доля рынка; темпы роста рынка; цена реализуемой продукции
4. Обучение и подготовка кадров	1. Повышение квалификации всех категорий работающих. 2. Ротация кадров.	увеличение доли профессиональных специалистов; создание условий для карьерного роста
5. Инновации	Разработка новшеств и технологий	рост удельного веса новых технологий и новых товаров

Необходимо отметить, что не всегда разработка стратегии развития торгового предприятия включает в себя все подсистемы. Сбой функционирования совокупности подсистем порой грозит несоответствию организационной структуре предприятия, что может привести к реструктуризации самого предприятия или к его

банкротству (табл. 3). При пересечении уровней развития предприятия и показателей их характеристик – ориентиров были выделены поля, которые можно систематизировать:

- поля 1,4,7,10,13 – дают предприятию низкий уровень развития, что характерно для состояния ухода с рынка;

- поля 2,5,8,11,14 – средний уровень развития предприятия торговли, при котором оно должно задуматься о разработке концепции развития на перспективу;

- поля 3,6,9,12,15 - высокий уровень развития предприятия, что позволяет ему быть конкурентоспособным и финансово независимым на рынке продовольственных и непродовольственных товаров.

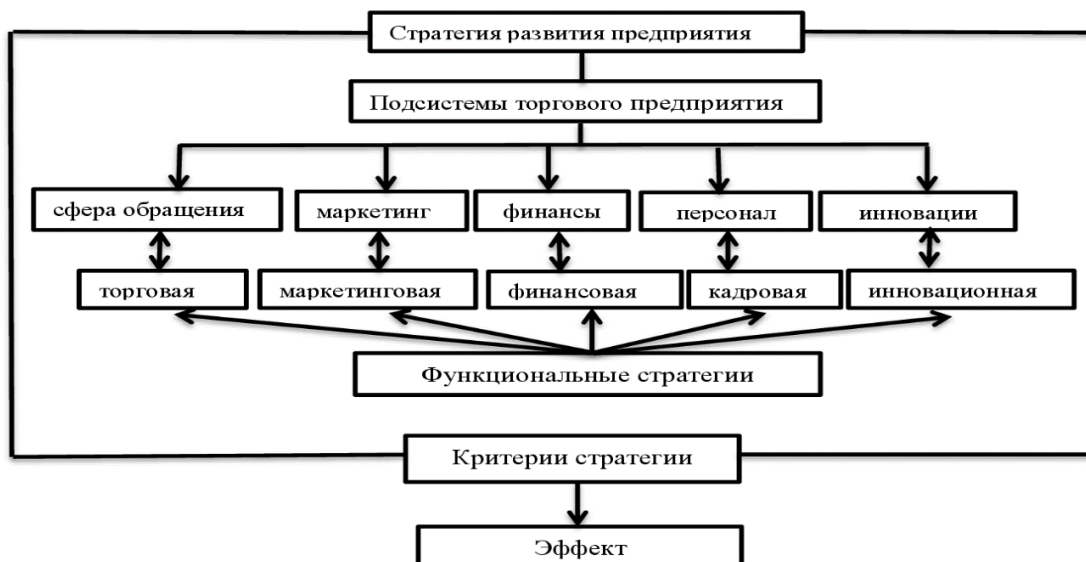


Рис 1. Модель стратегии развития торгового предприятия
Fig 1. Model of the development strategy of a trading enterprise

Необходимо помнить, что предприятие постоянно находится под влиянием внешней среды, поэтому, предполагается многовариантность подходов к разработке и реализации стра-

тегии развития торгового предприятия в его функционировании во избежание негативных последствий.

Таблица 3

Матрица возможных стратегий в зависимости от уровня развития предприятия
Table 3. Matrix of possible strategies depending on the level of development of the enterprise

Ориентация на:		Уровень развития предприятия		
		низкий	средний	высокий
Сфера обращения (реализация товара)	минимальный объем реализации товара	1		
	достаточный объем реализации товара		2	
	максимально допустимый объем реализации товара			3
Маркетинг	низкий уровень развития	4		
	средний уровень развития		5	
	высокий уровень развития			6
Финансы	небольшая величина прибыли	7		
	средняя величина прибыли		8	
	высокая величина прибыли			9
Персонал	неквалифицированный	10		
	средней квалификации		11	
	высококвалифицированный			12
Инновации	низкая степень внедрения	13		
	средняя степень внедрения		14	
	высокая степень внедрения			15

В качестве объекта исследования был выбран один из магазинов розничной торговой сети «Высшая Лига», который располагается в районе Пустошь Бор города Иваново. Основным видом деятельности рассматриваемого предприятия является розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Практика реализации стратегии развития одного из торговых предприятий показала, что своими действиями руководство предприятия перешло от пассивного наблюдения к агрессивному управлению за счет стратегического подхода к развитию предприятия – реализации комплекса мероприятий по эффективному управлению им.

Эффективность деятельности торгового предприятия на основе реализации стратегии развития за счет мероприятий, вошедших в разрабатываемую стратегию, получена им за счет дополнительной прибыли. К данным мероприятиям относятся, например, как:

- оптимизация ассортиментной политики за счет ввода новых товаров в ассортиментный перечень;
- использование более гибкой ценовой политики (например, стимулирование методов продаж);
- развитие рекламной деятельности торгового предприятия;
- повышение квалификации персонала.

В табл. 4 приведены расчеты по получению дополнительной прибыли от реализации мероприятий, проведенных в рамках стратегии развития предприятия.

Из таблицы видно, что торговое предприятие получит в целом 6249,0 тыс. руб., в том числе за счет реализации мероприятий, в рамках стратегии развития предприятия, - 439,0 тыс. руб. Ориентируясь на экономическое положение и предложенные разработки по стратегии развития исследуемого предприятия, приведем результаты стратегии его деятельности (табл. 5).

Таблица 4

Прибыль, получаемая торговым предприятием в результате реализации стратегии развития

Table 4. Profit received by a trading company as a result of the implementation of the development strategy

Чистая прибыль, получаемая предприятием торговли до проведения мероприятий, тыс. руб.	Перечень проводимых мероприятий	Чистая прибыль, получаемая предприятием от проведения мероприятий, тыс. руб.	Эффект от реализации стратегии развития
5810,0	Ввод новых товаров	129,0	Привлечение клиентов за счет совершенствования и оптимизации ассортимента, повышения его качества
	Внедрение системы скидок	257,0	Применение гибкой ценовой политики для стимулирования продаж, привлечения клиентов, повышение имиджа торгового предприятия
	Использование новых видов рекламы	153,0	Продвижение товара на рынок для привлечения клиентов и повышения конкурентоспособности
Всего		539,0	

Окончание табл.4

Расходы	Повышение квалификации персонала	100,0	Повышение карьерного роста персонала и культуры обслуживания покупателей
Итого		439,0	Использование новых форм организаций как мерчендайзинг, устойчивость жизнедеятельности его на рынке, повышение конкурентоспособности в условиях жесткой конкуренции и имиджа
Чистая прибыль предприятия торговли при реализации стратегии развития		6249,0	

Таблица 5

Результаты стратегии развития предприятия торговли
Table 5. The results of the development strategy of the trade enterprise

Наименование стратегии	Название подсистем			
	Сфера обращения (выручка, тыс. руб.)	Маркетинг	Финансы (прибыль), тыс. руб.	Персонал
1. Стратегия стабильности (до реализации стратегии развития)	25680,0	Средний уровень (отсутствие обновления ассортимента и гибкой ценовой политики, расширения рекламной деятельности)	5810,0	Средний уровень квалификации
2. Стратегия развития (после реализации стратегии развития)	27967,0	Высокий уровень	6242,0	Высокий уровень квалификации

Следовательно, реализация данной стратегии дает положительные результаты в деятельности анализируемого предприятия, что доказано расчетами.

В заключении можно сделать вывод, что торговые предприятия должны ориентироваться на стратегию развития, которая дает возможность развивать коммерческую деятельность по всем ее векторам, при этом получая эффект от реализации товаров, зависящий от их объема и качества, уровня затрат, управления маркетинговой деятельности, состояния финансов и персонала для повышения конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецова И.Д., Гуськова И.В. Стратегическое планирование в коммерческой деятельности: учебное пособие. Иваново. 2014. 208 с.
2. Копылов Т.А. Разработка стратегии развития предприятия. Экономические науки. [https:// gyberleninka.ru](https://gyberleninka.ru) - дата обращения 14.08.20
3. Владимирова Л.П. Формирование стратегии развития экономического потенциала предпринимательских структур. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 3(99). С.119-124.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов. СПб.: Питер. 2008. 367 с.
5. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер. 2012. 396 с.

6. **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М.: Сирин. 2002. 256 с.

7. **Царикаев А.Ю.** Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий. *Экономико-юридический журнал*. 2011. №4. С. 222-223.

8. **Осмиев П.** Стратегия развития предприятия: виды, этапы, разработки, плюсы реализации – <https://blog.molodost.bz> – (дата обращения 14.08.2020)

9. Электронный ресурс <http://blyo.ru> (дата обращения: 02.06.2020).

10. **Рычихина Н.С.** Инновационная модель управления «жизненным циклом» экономической системы посредством реструктуризации// *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. №1(41). С.98-101.

11 **Рычихина Н.С.** Стратегии реструктуризации российских предприятий: региональный аспект// *Региональная экономика: теория и практика*. 2005. №10. С.21-29

12. **Кузнецова И.Д.** Разработка стратегии развития предприятия. *Наука и практика*. 2015. С.40-47.

REFERENCES

1. **Kuznetsova I.D., Guskova I.V.** Strategic planning in commercial activities: a tutorial. Ivanovo. 2014. 208 p.

2. **Kopylov T.A.** Development of an enterprise development strategy. *Economic sciences*. <https://gyberleninka.ru> - date of treatment 08/14/2020

3. **Vladimirova L.P.** Formation of a strategy for the development of the economic potential of entrepreneurial structures. *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2016. N 3 (99). P. 119-124.

4. **Fatkhutdinov R.A.** Strategic marketing: a textbook for universities. SPb.: Peter. 2008. 367 p.

5. **Petrov A.N.** Strategic management. SPb.: Peter. 2012. 396 p.

6. **Ackoff R.** Planning the future of the corporation. М.: Сирин. 2002. 256 p.

7. **Tsarikaev A.Yu.** The process of forming a strategy for the development of industrial enterprises. *Economic and legal journal*. 2011. N 4. P. 222-223.

8. **Osmiev P.** Enterprise development strategy: types, stages, developments, advantages of implementation - <https://blog.molodost.bz> - (date of treatment 08/14/2020)

9. Electronic resource <http://blyo.ru> (date of access: 02.06.2020).

10. **Rychikhina N.S.** Innovative model for managing the "life cycle" of the economic system through restructuring//*Modern knowledge-intensive technologies. Regional application*. 2015. No. 1(41). Page 98-101.

11. **Rychikhina N.S.** Strategies for restructuring Russian enterprises: regional aspect//*Regional economy: theory and practice*. 2005. №10. Page 21-29

12. **Kuznetsova I. D.** Development of an enterprise development strategy. *Science and practice*. 2015. P. 40-47.