

DOI 10.17516/2782-2214-0012

УДК 338.46:005.21

TOOLS FOR ENSURING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF NETWORK TRADE ORGANIZATIONS

Albina N. Chaplina^{*}, Elena A. Gerasimova

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Abstract. The development of crisis situations on a global scale and their deepening actualizes the problems of sustainable development of organizations operating in a competitive environment. The transformational changes taking place in the Russian economy today put forward new requirements for the theoretical and methodological support of the activities of commercial firms. This is especially true for large network enterprises, including retail businesses, which have a significant scale of activity and complex network interactions. In the works of both foreign and Russian scientists, various aspects of network business are considered, mechanisms and tools for strategic sustainability are proposed. However, in a turbulent environment, there is a constant search for new forms of network interaction and appropriate tools for effective activity. The purpose of this study is to develop a mechanism for managing the strategic stability of a network trade organization based on the formation of an optimal set of tools that provide the necessary level of each type of enterprise stability.

The article considers the concept of "tool", offers modern tools for ensuring strategic stability in the context of various types of sustainability. This paper reveals the content of the most relevant modern tools of strategic sustainability in the context of digitalization of the network organization. The authors have developed a mechanism for strategic stability of a network trade organization, including the principles and methods of management, which allows optimizing the composition of stability tools depending on the factors of the external and internal environment. On the example of a specific organization, a list of strategic sustainability tools was formed on the basis of a comprehensive analysis and assessment of the level of each type of sustainability.

The proposed methodology allows you to take into account the specifics of network trade organizations and achieve your goals more effectively using modern management tools.

Keywords: tool, strategic sustainability, network trade organization, mechanism, strategy.

Citation: Chaplina, A. N. & Gerasimova, E. A. (2021). Tools for ensuring the strategic sustainability of network trade organizations. Trade, service, food industry. Vol. 1(2). Pp. 201-216.

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Альбина Николаевна Чаплина^{*}, Елена Александровна Герасимова

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»,

Красноярск, Российская Федерация

Аннотация. Развитие кризисных ситуаций в глобальном масштабе и их углубление актуализирует проблемы устойчивого развития организаций, функционирующих в конкурентной среде. Трансформационные изменения, происходящие сегодня в экономике России, выдвигают новые требования к

теоретическому и методическому обеспечению деятельности коммерческих фирм. Особенно это важно для крупных сетевых предприятий, в том числе торгового бизнеса, имеющих существенный масштаб деятельности и сложные сетевые взаимодействия. В трудах как зарубежных, так и российских ученых рассматриваются различные аспекты сетевого бизнеса, предлагаются механизмы и инструменты стратегической устойчивости. Однако в турбулентной среде постоянно происходит поиск новых форм сетевого взаимодействия и соответствующих инструментов эффективной деятельности. Целью данного исследования служит разработка механизма управления сетевой торговой организацией на основе формирования оптимального состава инструментов, обеспечивающих необходимый уровень каждого вида устойчивости предприятия.

В статье рассмотрено понятие «инструмент управления», предложены современные варианты обеспечения стратегической устойчивости в разрезе различных ее видов. Раскрыто содержание наиболее значимых инструментов стратегической устойчивости в условиях цифровизации деятельности сетевой организации. Разработан механизм, включающий принципы и методы управления и позволяющий оптимизировать состав инструментов устойчивости в зависимости от факторов внешней и внутренней среды. На примере конкретной организации показан сформированный на основе проведенного комплексного анализа перечень инструментов стратегической устойчивости и оценки уровня каждого ее вида.

Предложенная методика позволяет учитывать специфику сетевых торговых организаций и достигать поставленных целей более эффективно, используя современные инструменты управления.

Ключевые слова: инструмент управления, стратегическая устойчивость, сетевая торговая организация, механизм, стратегия.

Введение. В динамичной экономической среде компании сосредоточились на достижении устойчивого успеха, который включает в себя удовлетворение требований и ожиданий всех заинтересованных сторон. Для достижения этих целей и обеспечения стратегической устойчивости каждая организация должна внедрить комплексное управление, сочетающее принципы всеобщего управления качеством и стратегического управления. Трансформационные экономические изменения, произошедшие в экономической среде за последние два десятилетия, определяют необходимость новой управленческой ориентации экономических организаций на устойчивое развитие. Такая концепция подразумевает совершенствование деятельности предприятия в экономической, социальной и экологической сферах. Соответственно, современное предприятие ставит целью своей деятельности не только получение доходов от предпринимательской деятельности, но и развитие и профессиональную подготовку персонала, расширение духовных ценностей, а также выполнение экологических норм и требований для сохранения природы и устранения отрицательных последствий жизнедеятельности человека [25].

В сложившихся условиях хозяйствования одним из инструментов удержания конкурентных позиций и обеспечения устойчивого стратегического развития организаций сферы услуг выступает сетевое взаимодействие. Сетевые организации стали объективной необходимостью, они могут (благодаря различным видам интеграции) быть адаптивными, использовать инновационные технологии, создавать цифровые экосистемы.

Специфическими характеристиками таких предприятий можно назвать гибкость, изменчивость, долгосрочное партнерство, большое количество хозяйственных связей, основанных на переплетении множества интересов стейкхолдеров сети. Под сетевой торговой организацией мы понимаем совокупность бизнес-единиц с общей

стратегической политикой развития в целом для сети и для отдельных ее звеньев, занимающихся коммерческой деятельностью на основе партнерского взаимодействия при осуществлении различных бизнес-процессов [21]. В нашей стране управление сетевыми организациями развивается достаточно сложно, не всегда эффективно, что связано с недостатком как практического опыта, так и методического обеспечения. Поэтому данное исследование инструментов создания стратегической устойчивости и формирования на их основе механизма сетевого взаимодействия представляется актуальным.

Материалы и методы. Повсеместное развитие цифровой экономики оказывает непосредственное влияние на все сферы деятельности организации и диктует необходимость трансформировать систему управления устойчивостью организации. По мере того, как все больше и больше организаций осознают ценность и необходимость рассматривать устойчивость как часть хорошего бизнеса, возникают новые инструменты, помогающие им оценить и измерить свои усилия по обеспечению устойчивости и эффективности. В современной литературе можно увидеть различные подходы к определению понятия «инструмент управления» (табл.1).

Таблица 1. Многообразие определений понятия «инструмент управления»
Table 1. The variety of definitions of the concept "management tool"

Определение	Источник
Планирование, контроль, организация и информационное обеспечение, необходимые для удачного осуществления принятого решения	В. И. Семенов, 2007 [18]
Средства приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, главная задача которых – исключить из среды элементы неопределенности и создать ситуацию определенности, устойчивости и повторяемости	Е. В. Кулагина, 2008 [12]
Устройство, механизм или алгоритм, применяемые для влияния на объект: его измерения или изменения в целях достижения полезного эффекта	Е. Д. Маслова, 2010 [59]
Определенные методы, средства и приемы, которые применяются при выработке управляющих решений, при сборе информации, ее анализе и обработке	О. П. Санжина, 2011 [17]
Множество многообразных приемов, средств и способов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать процесс функционирования хозяйственной деятельности как самого предприятия, так и деятельность его персонала, развитие навыков и умений, включая методы принятия решений	Е. А. Антонова, 2014 [2]
Приемы, «орудия» управленческого труда, применение которых приближает предприятие к эффективному управлению	Т. Р. Галлямова, 2015 [28]
Совокупность элементов системы управления, которые используются для принятия эффективных управленческих решений, помогают найти целесообразный путь решения конкретных проблем и оптимальный путь развития компании	Н. А. Сабанчиев, 2015 [16]

Таким образом, В. И. Семенов рассматривает инструменты как функции управления, которые необходимы для удачной реализации принятого решения [18]. О. В. Медведева под этим понятием подразумевает устройство, механизм или алгоритм, в то время как Н. А. Сабанчиев – совокупность элементов системы управления, которые обеспечивают принятие эффективных управленческих решений [59, 16]. О. П. Санжина, аналогично Н. А. Сабанчиеву, говорит об обеспечении управленческих решений, но инструменты определяет как методы, средства и приемы [17].

В данной работе нами будет использовано понятие, предложенное Е. А. Антоновой, которая определяет инструменты как «... множество многообразных приемов, средств и способов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать процесс функционирования хозяйственной деятельности как самого предприятия, так и его персонала, развитие навыков и умений, включая методы принятия решений» [2]. Анализ множества публикаций по вопросам повышения эффективности кадров, технологий в сфере услуг, использования инструментов стратегического управления рассматриваемыми подсистемами, входящими в систему стратегической устойчивости, позволил систематизировать инструменты, повышающие эффективность деятельности торговых организаций, и разработать на их основе набор инструментов обеспечения стратегической устойчивости (рис. 1) [1, 3, 4, 7-9, 12, 13, 16, 19, 22-25]. Предложенные инструменты способны формировать и повышать эффективность деятельности организации и сохранение ее конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, а в комплексе обеспечивать стратегическую устойчивость сетевой торговой организации.

Определение необходимости использования конкретных инструментов или их совокупности индивидуально для каждой организации в зависимости от ее сильных и слабых сторон, имеющихся ресурсов, возможностей и угроз со стороны внешней среды и прочих факторов, влияющих на ее деятельность. Систематизация инструментов достаточно условна, причем некоторые из них универсальны, то есть могут применяться для обеспечения устойчивости и других подсистем, если это возможно и целесообразно. Для обеспечения стратегической устойчивости также целесообразно использовать модельные инструменты (табл.2) [3].

Таблица 2. Модельные инструменты стратегической устойчивости
Table 2. Model tools for strategic sustainability

Стратегическая устойчивость подсистем	Этап анализа текущего состояния подсистемы	Этап разработки и внедрения организационных изменений
финансовой	ФСА, модель оценки финансовых активов, анализ DuPont, EVA и WACC	Управление, осуществляемое с учетом стоимости компании; анализ финансовых соотношений
производственной и технико-технологической	Модель стратегического соответствия информационных технологий, цикл зрелости технологий	Моделирование корпоративной архитектуры по методике Open Group (Методика TOGAF)
инвестиционной	Этапы инвестирования, анализ рисков и вознаграждений	Управление рисками, инновационный цикл
кадровой	Командные роли по Белбину	Компенсационная модель Милковича, механизмы мотивации
организационной	Цепочка создания ценности, Конфигурации Минцберга	Аутсорсинг, реинжиниринг бизнес-процессов
социальной	Шесть шляп мышления, Конкурирующие ценности, культурные измерения по Хофстеде	Социальный инжиниринг, краудсорсинг
маркетинговой	Модель McKinsey 7S, Матрица BCG, анализ МВА	Пентаграмма брендинга, Карта путешествия клиента
управленческой	Культурные измерения по Тромпенаарсу	Кайдзен гемба, культурные измерения Хофстеде, ситуационное лидерство

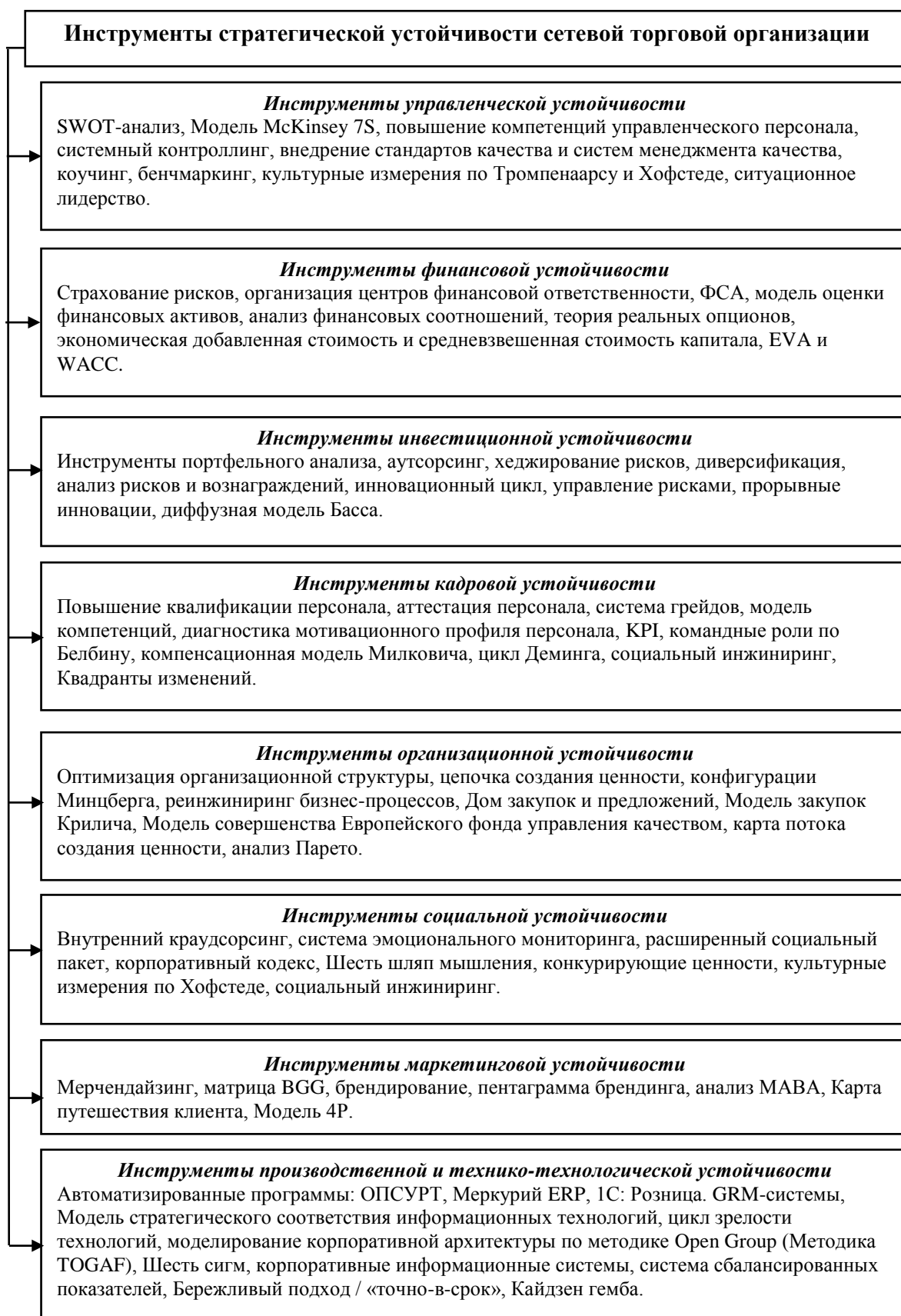


Рисунок 1. Инструменты стратегической устойчивости сетевой торговой организации
Figure 1. Tools for strategic sustainability of a network trade organization

Особый интерес представляют специализированные инструменты обеспечения стратегической устойчивости организации. В 2014 году на конференции Международного общества специалистов в области устойчивого развития (ISSP) в Денвере были представлены два новых инструмента: S-CORE от ISSP и Бизнес-ориентир Future-Fit Business от 3-D Investment Foundation и The Natural Step Canada. S-CORE (Устойчивость – Компетентность, Возможности, Отчетность и Оценка) – это веб-инструмент, используемый для оценки того, что делает организацию устойчивой, а также для анализа возможностей, основанных на определенных целях устойчивости. S-CORE не ограничивается определенным типом или размером бизнеса и включает почти 100 практик в различных секторах, которые охватывают все уровни и этапы внедрения устойчивости [24]. Алгоритм работы инструмента S-CORE представлен на рис. 2.

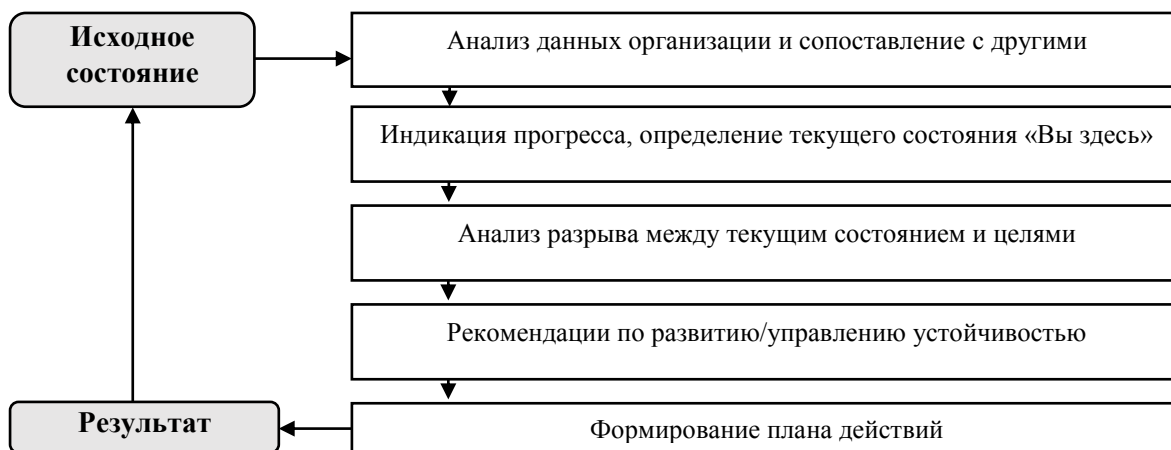


Рисунок 2. Алгоритм работы инструмента S-CORE
Figure 2. The algorithm of the SCORE tool

Трансформация системы управления организацией при применении инструмента S-CORE показана на рис. 3.

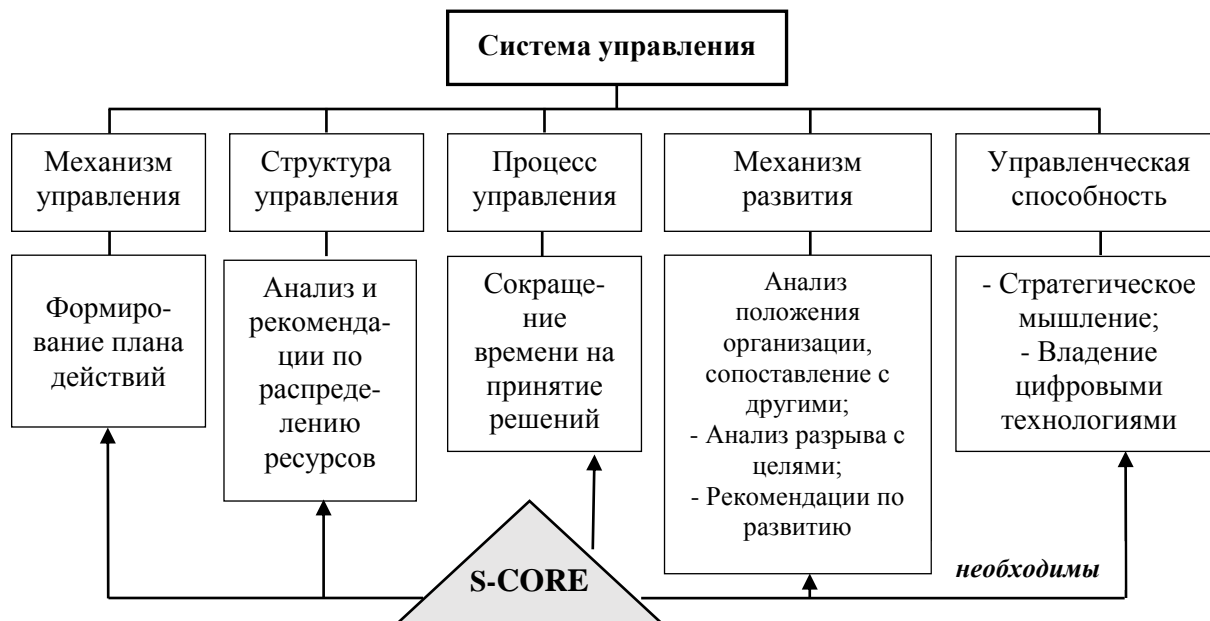


Рисунок 3. Трансформация системы управления организацией при применении инструмента S-CORE

Figure 3. Transformation of the organization's management system when using the SCORE- tool

Этот инструмент может быть полезен для руководства в процессе принятия внутренних решений и поддержки разработки или продвижения плана устойчивого развития организации путем генерирования новых идей, целей и приоритетов, назначения ответственных сторон и отслеживания различных этапов сравнительного анализа для каждой практики. После того как организация завершила оценку, всеобъемлющий отчет включает анализ пробелов, перечень текущих практик, возможностей и рекомендаций, ресурсов и плана действий. S-CORE подходит для разных типов организаций, так как решает различные задачи (табл. 3) [24].

Таблица 3. Задачи, решаемые S-CORE
Table 3. Tasks solved by SCORE

Тип организации	Задачи
Для организаций, не знакомых с устойчивостью	объяснить, что такое устойчивость и как она способствует долгосрочной жизнеспособности организации
Для организаций, которые уже стремятся сделать свою практику более устойчивой	в качестве формальной, структурированной оценки того, насколько успешно они достигли на сегодняшний день в деле включения мышления об устойчивом развитии в повседневную практику во всех отделах и программах. оценить их деятельность, чтобы увидеть, где их усилия совпадают с другими аналогичными организациями. определить области возможностей для дальнейшей интеграции устойчивости в свои операции, программы и политику. как способ быстро обучить сотрудников, менеджеров и других ключевых заинтересованных сторон, доводя их до уровня скорости и способствуя развитию более устойчивых методов ведения бизнеса
Для членской организации, стремящейся содействовать устойчивому мышлению среди своих членов	чтобы оценить «современное состояние» в области устойчивого управления среди своих организаций-членов. определить «лучшие практики», применяемые в настоящее время, чтобы можно было широко распространять информацию о них. определить, где организации больше всего нуждаются в инструментах, обучении и технической помощи. выявить общие барьеры, которые могут препятствовать принятию более устойчивых практик (например, государственные и федеральные нормативные акты, политики и программы, которые могут непреднамеренно стимулировать неустойчивое поведение)
Для компании, заинтересованной в установлении контактов с поставщиками или клиентами	объяснить, что такое устойчивость и как она может принести пользу всем организациям предоставить поставщикам критерии и дорожную карту для разработки более устойчивых методов. предоставить клиентам информацию о методах устойчивого развития компании
Для сообщества, заинтересованного в установлении контактов с ключевыми предприятиями и учреждениями	оценить общую деловую практику с отраслевыми компонентами. в качестве готового к использованию инструмента в спонсируемой на местном уровне программе обеспечения устойчивости, чтобы помочь начать разговор с участниками
Для группы сообществ в регионе	оценить разницу между сообществами, где сравнение результатов может позволить понять местный и региональный прогресс, лучшие практики, барьеры и потребности в технической помощи

Лицензированный инструмент оценки использовали многие организации, включая Nike, город Санта-Моника, Alaska Airlines, Northeast Utilities (Connecticut Light & Power) и Дартмутский колледж. Хотя S-CORE изначально разрабатывался AXIS Performance Advisors, Международным фондом устойчивого развития и Альянсом по нулевым отходам, в 2014 году он был передан ISSP для расширения охвата и удобства использования. Future-Fit Business Benchmark – это совместная научно обоснованная инициатива с открытым исходным кодом, нацеленная на определение пригодного для будущего бизнеса «... который будет процветать, добавляя при этом благосостояние обществу в целом». Инструмент помогает количественно оценить, какие действия могут способствовать этому, благодаря критериям эффективности, определенным двадцатью восьмью социальными и экологическими целями и показателями в девяти областях (физические ресурсы, продукты и услуги, эксплуатационные отходы, земля, сотрудники, сообщества, клиенты, правления и владельцы, а также цепочка поставок). Инструмент был создан при участии более 100 экспертов. Цель создания эталона – определение полностью устойчивой бизнес-модели и анализ того, каким может быть бизнес как на здоровой планете, так и в здоровом обществе. Инструмент может быть использован целым рядом заинтересованных сторон, будь то сотрудник компании, эксперт, инвестор, консультант, студент или политик, и создан с целью выявления разрыва между существующей бизнес-практикой и потребностями будущего. В настоящее время каждая из 11 экологических и 17 социальных целей представлена в согласованном формате, который включает контекст, к которому отнесены цель, выгоды для бизнеса, смягченные проблемы, научно обоснованные ограничения дизайна, примеры компаний, добивающихся успеха в достижении этой цели, и место для пользователей, чтобы обеспечить обратную связь. Следующий шаг в инструменте Future-Fit – разработка ключевых показателей эффективности (KPI), помогающих предприятиям в управлении их прогрессом в рамках каждой из этих целей. Общественная реакция и помощь экспертов необходимы для поддержки этих усилий, а также для уточнения каждой из целей на основе полученных отзывов.

Со времени представления этих инструментов для широкой публики они получили большое распространение в США и других странах, однако в России не привлекли должного внимания. В целом эти внутренние инструменты отвечают растущей потребности в ресурсах, которые могут помочь организациям, пытающимся интегрировать устойчивость в свои повседневные операции и в более широкие стратегические цели. Хотя S-CORE скорее качественная оценка, а Future-Fit основана главным образом на метриках, оба инструмента обеспечивают базу для внутренней оценки, постановки целей, измерения и отслеживания. Можно надеяться, что такие внутренние инструменты позволят организациям интегрировать усилия по обеспечению устойчивости департаментов, а руководству, возможно, формировать более легкие и простые отчеты. Легче оценить устойчивость, тем больше это заметно на практике.

При формировании стратегической устойчивости целесообразно использовать инструменты в комплексе, начиная с этапа анализа, выявления «узких мест», разработки мероприятий по каждому виду устойчивости и до момента оценки эффективности внедрения изменений. Инструменты, обеспечивающие стратегическую устойчивость, прямо и косвенно воздействуют на эффективность подсистем. Например, на этапе определения необходимости повышения стратегической устойчивости может быть выяснено, что подсистема маркетинга имеет низкий уровень устойчивости, так как у организации нет приверженных покупателей. В качестве инструмента здесь полезна Карта путешествия клиента, на основе которой формируются маркетинговые предложения. Результат – усиление приверженности клиента и увеличение рыночной

доли, а следовательно – повышение маркетинговой устойчивости (прямой эффект), рост выручки и производственной устойчивости (косвенный эффект).

Таким образом, инструменты, обеспечивающие стратегическую устойчивость, должны способствовать ее повышению в нескольких подсистемах, а в результате синергетического эффекта – устойчивости всей организации. Этап анализа для обеспечения стратегической устойчивости любой организации, в том числе и сетевой торговой, не менее важен, чем этап ее формирования. Поэтому необходимо использовать инструменты, способные помочь менеджеру собрать, оценить и проанализировать стратегически значимую информацию.

Обсуждение. При формировании перспектив организационной устойчивости управление должно быть упреждающим – следует предвидеть изменения, которые произойдут в отношении потребностей заинтересованных сторон, находить необходимые ресурсы и двигаться к поставленным целям. Для реализации и внесения необходимых изменений важно, чтобы каждый сотрудник знал и понимал работу, которую он выполняет, мог адаптироваться к переменам. Учитывая, что развитие в технической, организационной, географической, культурной и экономической сферах определяет изменения числа влияющих факторов, а также направлений их воздействия и характеристик окружающей среды, управление устойчивой социально-экономической системой должно соответствовать стратегическому плану, которой принимает во внимание следующее:

- соблюдение законодательства;
- качество продукции или услуг – потребности клиентов;
- повышение производительности – потребности инвесторов;
- удовлетворенность, благополучие и содержание работников – социальные потребности.

Необходимость ориентации на устойчивое развитие демонстрируется некоторыми особенностями сферы торговли Красноярского края.

1. Развитие сферы торговли и инфраструктуры, увеличение товарооборота, улучшение качества жизни населения, динамика роста потребительских предпочтений как результат преобразований рыночной экономики.

2. Формирование у покупателей потребности в закреплении на рынке торговых сетей в связи с комфортабельностью и сервисом обслуживания.

3. Устойчивое развитие потребительского рынка как продовольственных, так и непродовольственных товаров, а также неизменный спрос на них.

4. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса.

5. Увеличение товарооборота продовольственных товаров в связи с кризисными условиями в стране, что связано с повсеместной экономией потребителей на непродовольственных товарах и предпочтением более дешевых покупок.

Несмотря на положительную динамику, выявлены и некоторые проблемы.

1. Неконкурентоспособность продукции местных производителей продовольственных и непродовольственных товаров на потребительском рынке Красноярского края, вызванная импортом продукции из других регионов РФ и стран.

2. Низкая доля вывоза из края продовольственных товаров на рынки других регионов (за исключением продукции промышленного комплекса). В связи с тем, что торговая сфера Красноярского края в большинстве случаев является доминантой формирования и роста внутреннего валового продукта, недостаточность экспорта выступает существенной проблемой.

3. Неравномерная плотность населения, отдаленность жителей Севера от центра Красноярского края, что приводит к отставанию как социальной, так и экономической сфер жизни населения. Торговля в таких районах развивается исключительно за счет

коммивояжерской деятельности, а также ввоза продукции из других стран и регионов Российской Федерации.

4. Несмотря на активный спрос розничной торговли в крупных населенных пунктах Красноярского края, в сельском сегменте наблюдается преобладание традиционных форматов.

5. В связи с географическим положением региона особое значение имеет проблематика транспортных путей и логистических узлов. Отдаленность Севера приводит к барьерам при выходе на его потребительский рынок производителей Красноярского края. Также проблематичен ввоз продукции на потребительский рынок края в целом: недостаточное развитие логистических узлов создает значительные транспортные и таможенные издержки. Логистика и неизменное состояние транспортных линий края – важная составляющая, сдерживающая развитие инфраструктуры как сетевой торговли, так и потребительского рынка в целом.

6. Предпочтение франчайзинга на непродовольственном рынке региона;

7. Слабый агропромышленный комплекс и неразвитость легкой промышленности создают потребность в развитии современных форматов оптовой торговли. Кроме того, появляются новые версии международных документов, например стандарты ISO.

Так, среди рекомендаций стандарта ISO 9004, которые должны быть выполнены для достижения устойчивого успеха, можно выделить следующие:

- анализ и оценка интересов всех стейкхолдеров, их ожиданий и требований;
- формирование целевых показателей развития предприятия в долгосрочной перспективе;
- разработка состава ресурсов, в том числе компетенций, необходимых для достижения целевых показателей деятельности;
- формирование и разработка управленческих решений об изменениях, которые необходимо провести в организации в рамках реализации программы развития организации, реструктуризации бизнес-процессов;
- разработка положений организационной культуры для поддержания стратегических направлений развития предприятия, принятия норм и ценностей, заложенных в программе;
- установление целей развития согласно организационной структуре с учетом результатов мониторинга внешней среды организации и оценки потенциала;
- формирование программы постоянных изменений, учитывающих факторы внешнего окружения и внутренней среды.

В обществе, основанном на знаниях, устойчивая организация – это постоянно обучающаяся организация, которая постоянно приспосабливается к изменениям окружающей среды, принимает современное руководство и, как правило, является приоритетом для настоящего и будущего.

Модель. Для достижения стратегической устойчивости сетевым торговым организациям необходимо использовать механизм управления стратегической устойчивостью (рис. 4).

В классическом понимании менеджмента механизм – это способ влияния субъекта управления на объект управления. Он показывает, что и как нужно сделать, чтобы объект управления имел желаемое состояние. Цель управления стратегической устойчивостью сетевой торговой организации – достижение запланированных показателей. Соответственно, предложенный механизм помогает определить, что нужно сделать субъекту управления, чтобы этой цели достичь. Объект управления здесь – система стратегической устойчивости сетевой торговой организации, а субъект, соответственно, – руководство данной структуры. Кроме того, механизм отражает

влияние факторов внешней и внутренней среды на принимаемые субъектом решения, на выбор методов управления и на состояние самого объекта. В результате влияния совокупности факторов внешней и внутренней среды, выбранных методов и соблюдения принципов управления с учетом текущего состояния объекта управления (системы стратегической устойчивости и ее подсистем) определяется стратегия управления сетевой торговой организацией.

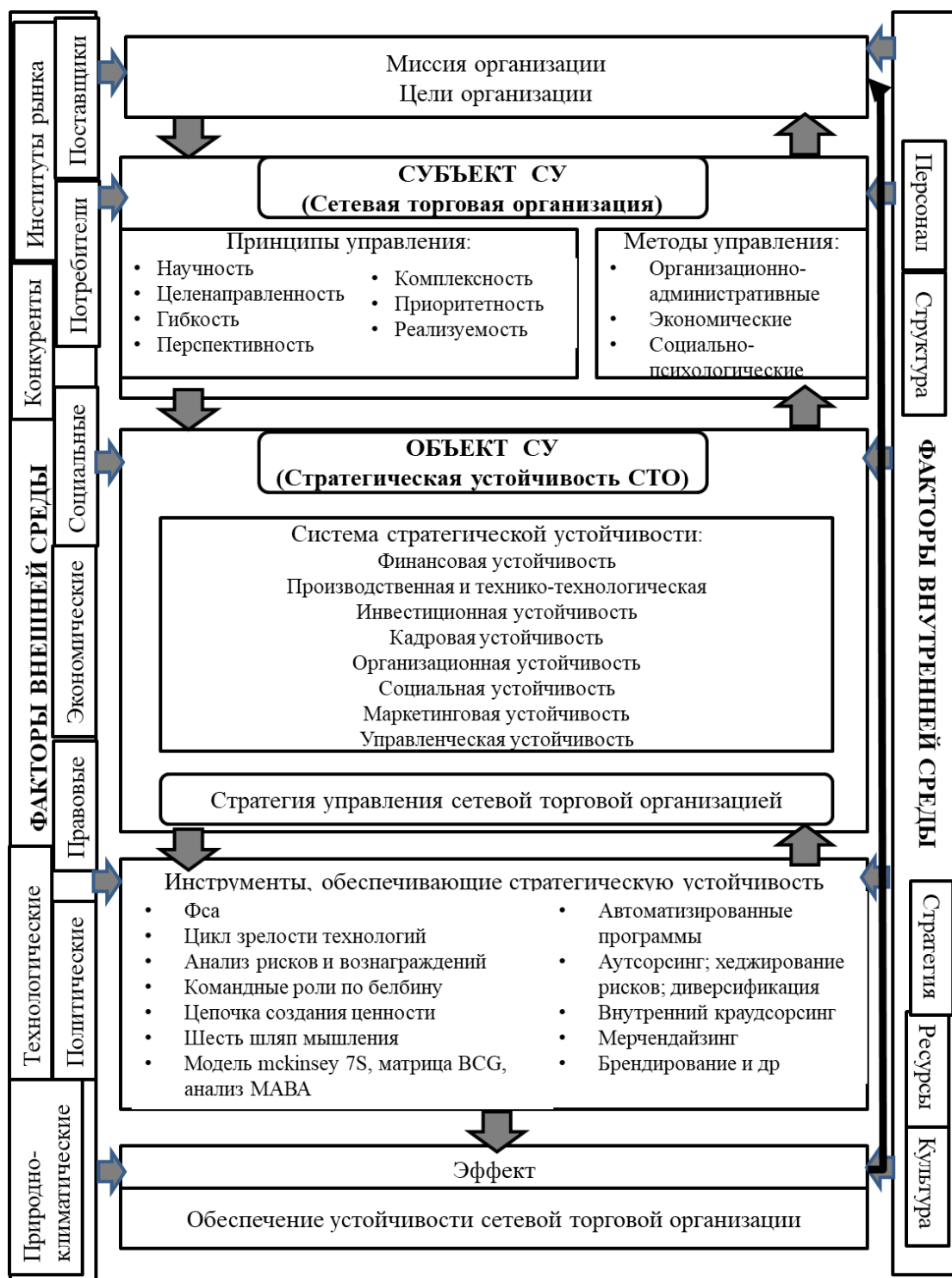


Рисунок 4. Механизм управления стратегической устойчивостью сетевой торговой организации

Figure 4. Strategic sustainability management mechanism of a network trade organization

Для выбора стратегии сетевой торговой организации можно, на наш взгляд, использовать классификацию С. М. Крымова и М. В. Кольган: стратегия становления, стратегия стабилизации, стратегия развития и стратегия выживания [11]. Также для сетевых структур подходит типология Н. Н. Катаевой, которая выделяет три типа стратегий торговых организаций (табл. 4) [10].

Таблица 4. Типы стратегий торговой организации (по Н. Н. Катаевой)
Table 4. Types of trade organization strategies according to N. N. Kataeva

<i>Интенсивный рост</i>	<i>Интеграционный рост</i>	<i>Диверсификационный рост</i>
Глубокое внедрение на рынок	Совершенствование товара	Расширение границ рынка
Регрессивная интеграция	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная интеграция
Концентрическая диверсификация	Горизонтальная диверсификация	Конгломеративная диверсификация

Стратегии развития торговых организаций также рассматривали О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко, Е. А. Знатнов, Д. А. Федоренко, С. Б. Алексеев [1, 9]. Однако анализ различных исследований показал, что все стратегии сводятся к эталонным, предложенным О. С. Виханским. Поэтому при определении стратегии развития сетевой торговой организации можно опираться именно на них. В рамках выбранной стратегии определяют инструменты обеспечения стратегической устойчивости сетевой торговой организации, которые оказывают определяющее воздействие на достижение эффекта, то есть поставленных целей и миссии организации.

Полученные результаты. Для выбора оптимального состава инструментов обеспечения стратегической устойчивости был проведен комплексный анализ всех видов устойчивости согласно авторской методике [21]. На основании проведенного исследования по предприятию АО «Искра» было выявлено, что оптимальной является стратегия усиления позиций на рынке. Для разработки данной стратегии были определены направления развития торговой сети «Мясо и молоко» данной компании на основе инструментов устойчивости, схема которых представлена на рис. 5. В результате внедрения комплекса инструментов, обеспечивающих стратегическую устойчивость сетевых торговых организаций, были устранены «узкие места».

Выводы и дискуссионные вопросы. Внедрение системы оценки стратегической устойчивости организации (в том числе сетевой торговой), а также других инструментов, обеспечивающих такую устойчивость, целесообразно и эффективно, так как способно поддерживать эффективное и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. На основании научно-методических изысканий систематизированы инструменты создания стратегической устойчивости сетевых торговых организаций и разработан механизм управления ею. Полученные результаты были использованы для разработки стратегических направлений конкретного предприятия на долгосрочную перспективу. Сформированы рекомендации по обеспечению различных видов устойчивости деятельности. На основании расчетов социально-экономической эффективности, предложенных мероприятий и инструментов можно сделать вывод о целесообразности применения полученных разработок и развития данного исследования на перспективу.

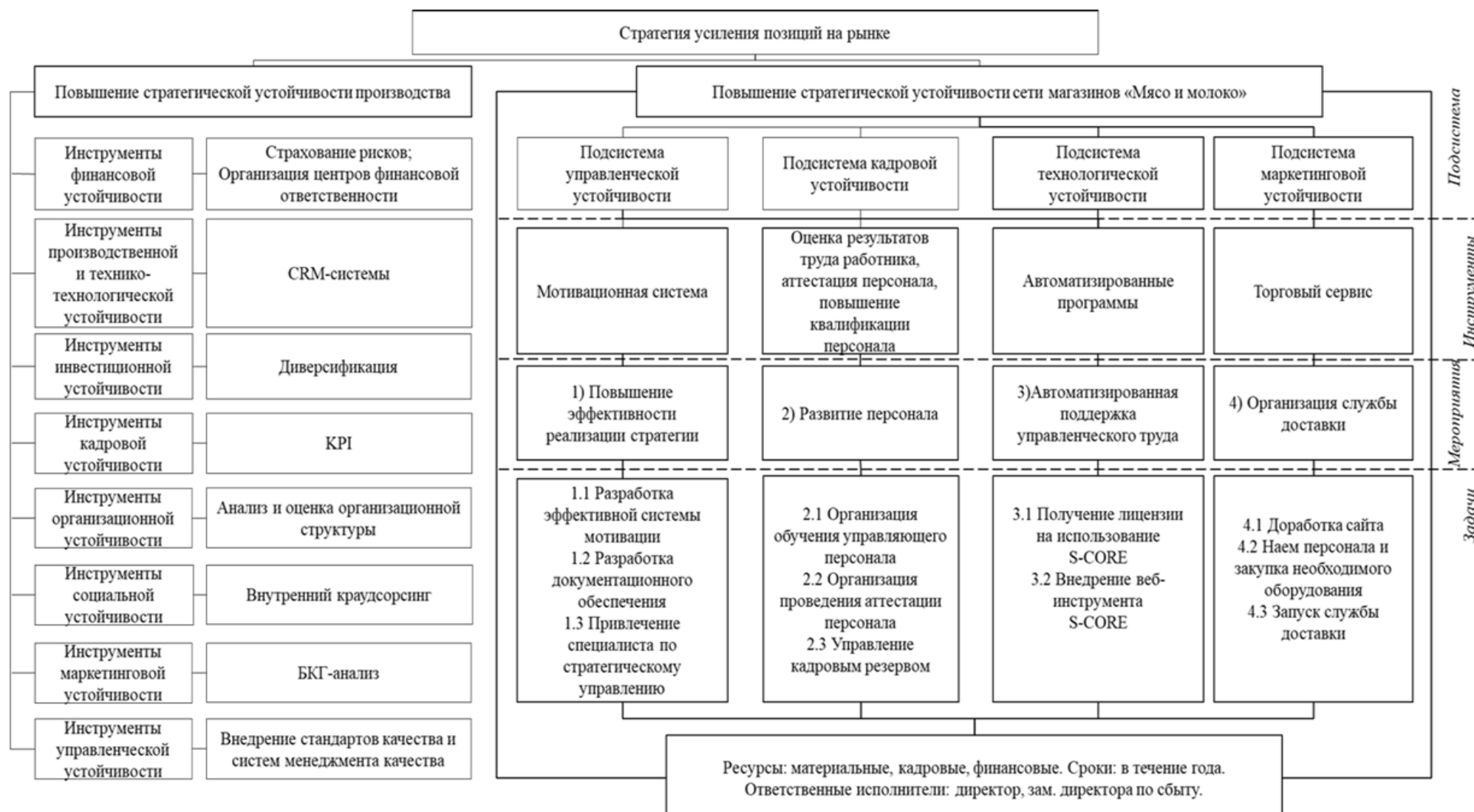


Рисунок 5. Направления стратегического развития сети магазинов «мясо и молоко» АО «Искра» на основе инструментов устойчивости
 Figure 5. Directions of strategic development of the chain of stores "meat and milk" of JSC "Iskra" on the basis of sustainability tools

Библиографический список

1. Алексеев, С. Б. Формирование и выбор стратегических целей торгового предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала [Текст] / С. Б. Алексеев // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2. – № 4. – С. 285–302.
2. Антонова, Е. А. Управление устойчивым развитием сферы услуг с использованием рыночных инструментов (на примере предприятий торговли Санкт-Петербурга): дисс. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Антонова Екатерина Александровна. – Санкт-Петербург, 2014. – 206 с.
3. Берг ван ден, Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Текст]/ Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В. Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 5-е изд., доп. – Москва: Лаборатория знаний, 2017. – 400 с.
4. Герасимова, Е. А. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур на основе сетевого взаимодействия [Текст]/ Е. А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 2 (58). – С. 114–117.
5. Гильмуллина, Р. М. Оценка стратегической устойчивости организации / Р. М. Гильмуллина, М. И. Кротов // Молодежь и наука. – 2016. – № 6. – С. 82–87.
6. Горбачев, В. А. Стратегия управления финансовой устойчивостью сетевых торговых компаний [Текст] / В. А. Горбаев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2019. – № 1 (104). – С. 33–36.
7. Городнов, А. Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дисс. ... д-ра экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Городнов Андрей Геннадьевич. – Нижний Новгород, 2006. – 276 с.
8. Дудин, М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса [Текст] / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников // Путеводитель предпринимателя: науч.-практ. изд. Вып. IV-V. – М., 2009. – С. 82–83.
9. Знатнов, Е.А. Стратегия развития сетевых торговых организаций: дисс. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Знатнов Евгений Александрович. – Москва, 2007. – 160 с.
10. Катаева, Н. Н. Виды стратегий развития торгового предприятия [Текст] / Н.Н. Катаева // Наука, техника и образование. – 2015. – №4 (10). – С. 13–16.
11. Крымов, С. М. Особенности современных подходов к организации системы стратегического развития торговых предприятий [Текст] / С. М. Крамов, М.В.Кольган // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – №3 (21). – С. 43–47.
12. Кулагина, Е. В. Инструменты и методы, обеспечивающие устойчивость предприятия [Электронный ресурс] / Е. В. Кулагина // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2008. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon18.html>
13. Мамсирова, А. А. Сетевой формат как инструмент обеспечения устойчивости торгового бизнеса в условиях нестабильной внешней среды [Текст] / А.А. Мамсирова // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов юга России: сб. науч. тр. / Адыгейский. гос. ун-т. – Майкоп, 2017. – С. 91–93.
14. Мирза, Д. Д. Особенности адаптации деятельности сетевых организаций торговой сферы к изменяющимся условиям внешней среды [Текст] / Д.Д. Мирза, З.М. Мирза // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2016. – № 3 (185). – С. 149–155.
15. Михеев, Г. В. Направления развития стратегических альтернатив для предприятий сетевой розничной торговли [Текст] / Г. В. Михеев, М.Б. Щепакин //

Экономика, социология и право. – 2013. – № 12. – С. 45–50.

16. Сабанчиев, Н.А. Теоретико-методические основы организационного обеспечения стратегической устойчивости: автореф. дис. канд. экон. наук.: 8.00.05. [Текст] / Сабанчиев Надирсолтан Абдуллаевич. – Москва, 2009. – 165 с.

17. Санжина, О.П. Особенности применения инструментов менеджмента в управлении промышленными предприятиями Республики Бурятия [Текст] / О. П. Санжина, И. В. Имидеева // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 4. – С. 85–88.

18. Семин, А.А. Устойчивость развития сетевого бизнеса и его социальная ответственность в условиях внешней нестабильности [Текст] / А.А. Семин // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2016. – № 2. – С. 65.

19. Тен, А.В. Инструменты управления устойчивостью функционирования коммерческой организации [Текст] / А.В. Тен // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 27 (208). – С. 96–97.

20. Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. ... д-ра экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Хасис Лев Аронович. – Москва, 2006. – 242 с.

21. Чаплина, А.Н. Методика анализа и оценки уровня стратегической устойчивости сетевых торговых организаций [Текст] / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 2

22. Яшин, Н. С. Методология стратегической устойчивости предприятия [Текст] / Н. С. Яшин, Е. С. Григорян // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – №1 (55). – С. 18-22.

23. Future-Fit [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://futurefitbusiness.org/>. – Future-Fit Foundation. – (Дата обращения: 10.05.2020).

24. S-CORE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sustainability-core.com/home>. – International Society of Sustainability Professionals. – (Дата обращения: 10.05.2020).

25. Todorut, A. V. Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management / A. V. Todorut // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – № 62. – P. 927-931.

Reference

1. Alekseev, S. B. (2015). Formation and choice of strategic goals of a commercial enterprise on the basis of its external strategic potential. Trade and economic journal. 2(4). 285-302.

2. Antonova, E. A. (2014). Management of sustainable development of the service sector using market instruments (on the example of trade enterprises of St. Petersburg). Saint-Petersburg. 206 p.

3. Berg van den, G. (2017). Key management models. 77 models that every manager should know. Moscow. Laboratory of Knowledge. 400 p.

4. Gerasimova, E. A. (2016) Strategic stability of entrepreneurial structures on the basis of network interaction. Problems of modern Economy. 2 (58). 114-117.

5. Gilmullina, R. M. (2016). Evaluation of the strategic stability of the organization. Molodezh i nauka. 6. 82-87.

6. Gorbachev, V. A. (2019). Strategy of management of financial stability of network trading companies. Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and management. 1 (104), 33-36.

7. Gorodnov, A. G. (2006). Development of retail trade networks on the basis of

reengineering of business processes. Nizhny Novgorod. 276 p.

8. Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. (2009). Ensuring the strategic stability of entrepreneurial structures in the context of the economic crisis. Guide to the entrepreneur: scientific and practical. 82-83.

9. Znatnov, E. A. (2007). Strategy of development of network trade. Moscow. 160 p.

10. Kataeva, N. N. (2015). Types of strategies for the development of a commercial enterprise. Science, Technology and Education. 4 (10). 13-16.

11. Krymov, S. M., Kolgan, M. V. (2017) Features of modern approaches to the organization of the system of strategic development of trade enterprises. Innovative economy: prospects for development and improvement. 3 (21). 43-47.

12. Kulagina, E. V. (2008). Tools and methods that ensure the stability of the enterprise. Journal of scientific publications of postgraduates and doctoral students. URRL: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon18.html>

13. Mamsirova, A. A. (2017). Network format as a tool for ensuring the stability of trade business in an unstable external environment. In: Problems and prospects of socio-economic development of the regions of the South of Russia. Collection of scientific papers. 91-93.

14. Mirza, D. D., Mirza, Z. M. (2016). Features of adaptation of the activities of network organizations of the trade sphere to the changing conditions of the external environment. Bulletin of the Adygeya State University. Series 5. Economics. 3 (185). 149-155

15. Mikheev, G. V., Shchepakina, M. B. (2013). Directions of development of strategic alternatives for enterprises of network retail trade. Economics, Sociology and Law. 12. 45-50.

16. Sabanchiev, N. A. (2009). Theoretical and methodological foundations of organizational support for strategic sustainability. Moscow. 165 p.

17. Sanzhina, O. P., Imideeva, I. V. (2011). Features of the use of management tools in the management of industrial enterprises of the Republic of Buryatia. Russian entrepreneurship. 12(4). 85-88.

18. Semin, A. A. (2016). Sustainability of network business development and its social responsibility in the conditions of external instability. Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). 2. 65.

19. Ten, A.V. (2010). Tools for managing the sustainability of the functioning of a commercial organization. Bulletin of the Chelyabinsk State University. 27 (208). 96-97.

20. Khasis, L. A. (2006). System transformations of the trade sector of the economy on the basis of network structures: organizational and economic aspect. Moscow. 242 p.

21. Chaplina, A. N., Gerasimova, E. A. (2021). Methodology of analysis and evaluation of the level of strategic stability of network trade organizations. Problems of modern economy. 2.

22. Yashin, N. S., Grigoryan, E. S. (2015). Methodology of strategic stability of the enterprise. Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 1 (55). 18-22.

23. Future-Fit. Future-Fit Foundation. URRL: <https://futurefitbusiness.org/> (Accessed: 10.05.2020)

24. S-CORE. International Society of Sustainable Development Professionals. URRL: <http://www.sustainability-core.com/home> (Accessed: 10.05.2020)

25. Todorut, A. V. (2012). Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 62. 927-931.