

**Макурин Игорь Валерьевич**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга и коммерции  
Комсомольского-на-Амуре государственного  
технического университета

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ  
ТОРГОВЛЕЙ НА ОСНОВЕ  
СТРУКТУРНО-ДИНАМИЧЕСКОГО  
ПОДХОДА**

**Аннотация:**

*Рассматриваются преимущества и недостатки наиболее часто встречаемых методических подходов к организации стратегического управления. С учетом особенностей развития розничной торговли как целостного объекта обосновывается целесообразность применения структурно-динамического подхода. Отмечается, что предлагаемый подход позволяет учитывать состояние и динамику развития отраслей, так или иначе связанных с розничной торговлей, а также необходимость получения ожидаемого социально-экономического эффекта.*

**Ключевые слова:**

*розничная торговля, стратегическое управление, подходы к организации управления.*

**Makurin Igor Valeryevich**

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
Marketing and Commerce Department,  
Komsomolsk-on-Amur State Technical University

**METHODOLOGICAL APPROACHES  
TO THE ORGANIZATION OF  
STRATEGIC MANAGEMENT OF  
THE RETAIL TRADE ON THE BASIS  
OF THE STRUCTURAL  
AND DYNAMIC APPROACH**

**Summary:**

*The article discusses advantages and disadvantages of the most common methodological approaches to the strategic management. With due consideration for the specific features of the retail trade as an integral object the author substantiates the expediency of application of the structural dynamic approach. It is noted, that the proposed approach allows taking into account the status and the development dynamics of the industries, in one way or another connected with the retail trade, and the need to obtain the expected socio-economic impact.*

**Keywords:**

*retail trade, strategic management, approaches to management organization.*

В настоящее время развитие общества характеризуется ростом масштабов и изменением структуры потребления. При этом наблюдается устойчивая тенденция к индивидуализации предъявляемого спроса. Подтверждением глобального характера происходящих изменений можно считать возрастание роли электронной торговли в развитии современных экономических систем. Так, по оценкам экспертов [1], объем электронной торговли в России к концу 2000-х гг. достиг 240 млрд руб. Причем темпы ее роста превосходили темпы роста традиционной розничной торговли примерно в 6–8 раз. Вместе с тем, данное обстоятельство, безусловно, не означает того, что традиционная торговля уходит в прошлое. Однако для обеспечения соответствия товарного предложения, формируемого в розничном звене каналов товародвижения, и потребительского спроса требует изменение подходов к организации стратегического управления розничной торговлей.

Анализ современных публикаций, посвященных решению актуальных проблем развития потребительских рынков, позволяет выделить следующие методические подходы к организации управления розничной торговлей:

- административный;
- процессный;
- программно-целевой;
- системный.

Каждый из перечисленных выше подходов имеет разную степень практической распространенности и, самое главное, результативности применения. Причинами этого являются специфика существа управленческих приемов, используемых в случае реализации соответствующего подхода.

Административный подход предусматривает централизацию управления объектами, сгруппированными по отраслевому признаку. Примерами практической реализации такого подхода могут служить стратегические планы регионального развития торговли. Необходимо отметить, что в последние годы в связи с осознанием целесообразности стимулирования потребительского спроса многие субъекты РФ приступили к разработке и последующему воплощению различного рода стратегических документов. В частности, в Дальневосточном федеральном

округе разработаны такие документы, как областная целевая программа «Развитие торговли на территории Магаданской области на 2011–2013 годы», «Стратегия развития торговли Камчатского края на период до 2025 года» и др. Общим во всех документах, разрабатываемых на региональном уровне, является установление требований по обеспечению доступности торговых площадей и наличию инфраструктурных объектов, поддерживающих поступательное развитие потребительских рынков.

В основе административного подхода лежит предположение о готовности торговых компаний к безусловному исполнению решений, закладываемых в соответствующих стратегических документах. Мало того, что подобная «идеалистическая» оценка возможностей государственного регулирования не соответствует современному состоянию рыночной экономики, так она еще и дезориентирует руководителей всех уровней, зачастую посылая ложные сигналы относительно желаемого состояния отрасли в будущем.

Процессный подход предусматривает развитие системы взаимодействия за счет постоянного совершенствования управления ключевыми видами деятельности, сопровождающими организацию торгового обслуживания. Особенностью процессного подхода, как справедливо отмечается в работе А.В. Петрова [2], является устранение межфункциональных границ благодаря установлению единой цели управления. В условиях конкуренции эта цель, как правило, заключается в обеспечении роста качества обслуживания, снижения общей суммы затрат и, как следствие, в увеличении формируемой добавленной стоимости.

Наиболее часто процессный подход применяется для управления на микроуровне. Однако известны случаи, когда идеи применения процессного подхода закладывались в виде основополагающих принципов управления на макроуровне. Практическим примером реализации процессного подхода на макроуровне является такой программный документ, как «Основные направления развития потребительского рынка в Хабаровском крае на период 2012–2015 годов». Не отрицая всех преимуществ, которые имеет применение процессного подхода, отметим, что в подавляющем большинстве случаев он не в полной мере обеспечивает возможность согласованного развития отдельных секторов экономики с целью достижения общих целей.

Необходимость общего целеполагания предопределяет актуальность программно-целевого подхода. Его суть заключается в выявлении наиболее острых проблем и разработке на этой основе «дерева целей», достижение которых будет способствовать комплексному развитию организационных взаимодействий на потребительском рынке [3].

На протяжении практически двух десятилетий, с 1992 по 2009 гг., практика государственного регулирования российской экономики основывалась на предположении о том, что сам факт перехода собственности из-под государственного контроля в частные руки может считаться достаточным условием для повышения экономической эффективности взаимодействия. Постепенное накопление частной собственности привело к осознанию важности учета структуры собственности, следствием чего явилась разработка и последующая реализация Программы развития конкуренции в Российской Федерации [4].

В указанной программе впервые было признано, что построение эффективной системы организационных взаимодействий требует развития конкурентной среды во всех ключевых отраслях экономики. В частности, с точки зрения стратегии развития розничной торговли предусматривалась реализация мероприятий по двум направлениям:

- 1) стимулирование процессов создания магазинов различных форматов;
- 2) усиление антимонопольного регулирования со стороны государственных органов.

Перечисленные мероприятия, безусловно, не отражают всей сложности организационных взаимодействий, складывающихся с участием предприятий розничной торговли. Главным образом к недостаткам программно-целевого подхода можно отнести, с одной стороны, перекрестный характер предлагаемых мероприятий, а с другой стороны, отсутствие учета динамики развития сопряженных отраслей. Например, увеличение числа розничных торговых объектов скорее всего потребует увеличения объема поставок и, как следствие, развития складской сети.

Сложность взаимного влияния отдельных объектов, задействованных в процессе организации торгового обслуживания, в значительной степени учитывается в случае применения системного подхода. Он предусматривает формулирование общей цели и комплекса согласованных мероприятий по каждому направлению развития объекта управления. Практическая реализация системного подхода нашла воплощение в Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года [5]. Как показывает анализ этой стратегии, основной проблемой системного подхода является невозможность учета целостного характера развития розничной торговли.

Между тем вся история развития розничной торговли, на наш взгляд, как раз и указывает на возможность ее рассмотрения в качестве объекта, обладающего свойством целостности. Целостность розничной торговли можно рассматривать с точки зрения трех аспектов.

Во-первых, розничная торговля представляет собой феномен общественного развития, возникающий в результате разделения труда. Это обстоятельство означает, что розничная торговля призвана обеспечивать удовлетворение нужд массового покупателя, заинтересованного в личном потреблении широкого ассортимента товаров. В том случае, когда развитие розничной торговли входит в противоречие с основными тенденциями общественного развития, наблюдается перераспределение товарных потоков в пользу прямых каналов, без участия посредников. Именно такой процесс наблюдался в начале 90-х гг. XX века в российской экономике, когда в розничной торговле доминировала мотивация к максимизации текущей прибыли даже в ущерб общественному благосостоянию.

Во-вторых, состояние целостности розничной торговли должно соответствовать современному состоянию более общей экономической системы, частью которой и являются розничные системы обслуживания потребителей. Как нами было показано в работе [6], такое соответствие обеспечивается благодаря постоянной эволюции форматов розничной торговли, позволяющей максимально сближать структуру и объемы товарного предложения в розничном звене с потребностями различных групп общества.

В-третьих, целостность розничной торговли предусматривает необходимость обеспечения некоей завершенности торгово-технологических процессов, сопровождающих предоставление торговой услуги. Формирование целостности третьего вида происходит за счет развития взаимодействия со смежными отраслями, услугами которых пользуются розничные предприятия, организуя выполнение основных логистических операций, таких как отгрузка, транспортировка, складирование, экспедирование грузов и др.

Учитывая целостный характер развития розничной торговли, полагаем, что стратегическое управление данным объектом должно соответствовать следующим принципам:

- принципу коэволюционности, в соответствии с которым развитие различных объектов логистической инфраструктуры должно носить согласованный характер;
- принципу интегративности, согласно которому качество торговой услуги зависит от качества выполнения предшествующих логистических операций;
- принципу подобия, когда структура и характер отдельных элементов определяются структурой и характером всей сложной системы.

Реализация указанных выше принципов может быть обеспечена благодаря применению структурно-динамического подхода. Отличительной особенностью этого подхода является представление исследуемого объекта в виде совокупности взаимосвязанных элементов, состояние и характер взаимодействия которых определяются степенью включения в более общие системы и выбором направления развития общесистемных процессов. При этом подчеркивается, что цель не должна фиксироваться раз и навсегда.

В современных публикациях, посвященных проблемам организации стратегического управления (см., например, [7]), обычно указывается важность корректного определения:

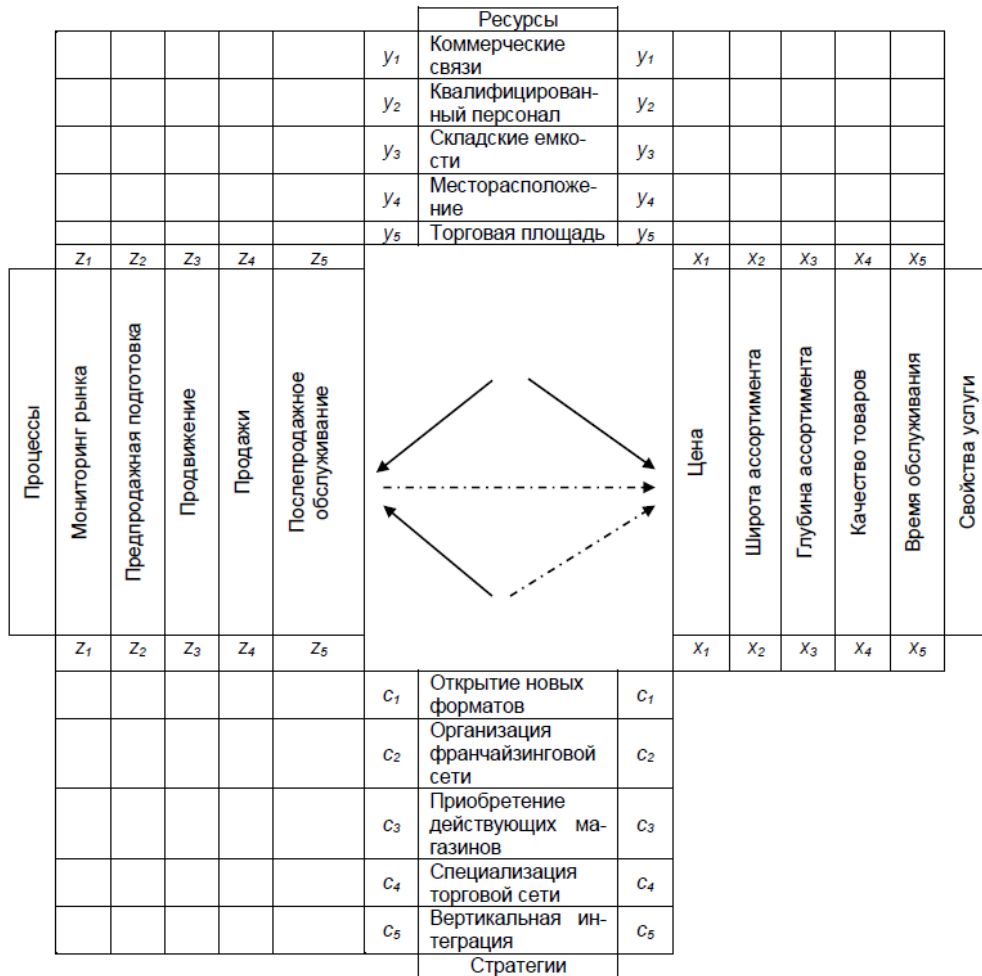
- ожидаемого состояния управляемого объекта;
- ресурсов, требующихся для перехода к ожидаемому состоянию;
- процессов, которые могут быть реализованы с использованием имеющихся и привлеченных ресурсов;
- перечня стратегий, обеспечивающих переход к ожидаемому состоянию наиболее оптимальным способом.

Для определения наиболее подходящей стратегии развития на основе структурно-динамического подхода может быть использована методика, предложенная В.С. Ефремовым и И.А. Ханыковым [8].

В этом случае анализ начинается с установления взаимосвязей по трем группам парных отношений:

- 1) отношения (свойства услуги, требуемые ресурсы);
- 2) отношения (требуемые ресурсы, организуемые процессы);
- 3) отношения (организуемые процессы, возможные стратегии).

Логика установления и последующего оценивания соответствующих отношений показана на рис. 1.



**Рисунок 1 – Отношения между внутренними условиями развития системы розничной торговли**

Количественные оценки, характеризующие перечисленные выше отношения, определяются экспертным путем на основе положений теории нечетких множеств.

При этом оценка влияния процессов и возможных стратегий на свойства услуг определяется с помощью выражения следующего вида:

$$\{x_i z_j\} = \frac{\sum_{k=1}^m x y_{ik} * y z_{kj}}{\sum_{k=1}^m x y_{ik}}$$

Построение иерархии возможных стратегий предлагается осуществлять на основе интегральных оценок, определяемых по формуле:

$$c_j = \frac{\sum_{i=1}^n R_i * x c_{ij}}{\sum_{i=1}^n R_i}$$

где  $c_j$  – интегральная оценка, рассчитанная для  $j$ -й стратегии;  
 $R_i$  – ранг  $i$ -го свойства, определяемый в порядке убывания значимости.

Таким образом, выбор стратегии развития розничной торговли на основе структурно-динамического подхода позволяет учитывать текущее состояние и перспективы развития отраслей экономики, обеспечивающих возможность предоставления торговых услуг приемлемого качества.

#### Ссылки:

1. Юхта А.С. Роль услуг экспресс-доставки в развитии электронной коммерции // Теория и практика общественного развития. 2012. № 1. С. 230–233.
2. Петров А.В. Процессный подход к формированию логистических систем предприятий розничной торговли : монография. Екатеринбург, 2009.
3. Никулина И.Е., Луков Д.В., Мозголин Б.С. Современные особенности программно-целевого управления организацией // Известия Томского политехнического университета. 2006. Т. 3. № 309. С. 190–193.
4. Распоряжение Правительства РФ от 19.05.2009 N 691-р «Об утверждении Программы развития конкуренции в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2009. № 22. Ст. 2736.
5. Приказ Минпромторга РФ от 31.03.2011 № 422 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112881/?frame=3](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112881/?frame=3) (дата обращения: 20.04.2014).
6. Макурин И.В. Теория эволюции форматов розничной торговли // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2013. Т. 2. № 1 (13). С. 97–102.
7. Рохчин В.Е., Дешкевич Ю.А. Методические аспекты реализации функций стратегического управления региональным промышленным развитием // Теория и практика общественного развития. 2013. № 9. С. 266–269.
8. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml> (дата обращения: 20.04.2014).

#### References:

1. Yuhta, AS 2012, 'Role of express delivery services in the development of e-commerce', *Theory and practice of social development*, no. 1, p. 230-233.
2. Petrov, AV 2009, *Process approach to the formation of logistics systems retail trade: monograph*, Ekaterinburg.
3. Nikulina, IE, Lukov, DV & Mozgolin, BS 2006, 'Modern features of program-oriented organization management', *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, vol. 3, no. 309, p. 190-193.
4. 'RF Government Order of 19.05.2009 N 691-p "On approval of the competition development in the Russian Federation" 2009, *Collected Legislation of the Russian Federation*, no. 22, art. 2736.
5. *Minpromtorg Order from 31.03.2011 № 422 "On approval of the Strategy for the Development of trade in the Russian Federation in 2011-2015 and until 2020"* 2011, retrieved 20 April 2014, <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112881/?frame=3](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112881/?frame=3)>.
6. Makurin, IV 2013, 'The theory of evolution of retail formats', *Proceedings of Komsomolsk-on-Amur State Technical University*, vol. 2, no. 1 (13), p. 97-102.
7. Rokhchin, VE & Deshkevich, YA 2013, 'Methodological aspects of the implementation of strategic management functions to regional industrial development', *Theory and practice of social development*, no. 9, p. 266-269.
8. Efremov, VS & Khanykov, IA 2002, 'The key competence of the organization as an object of strategic analysis', *Management in Russia and abroad*, no. 2, retrieved 20 April 2014, <<http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>>.