УПРАВЛЕНЕЦ № 6/64/ 2016

Выбор стратегии российскими предприятиями на этапе экономического спада

НИКОЛАЕВА Тамара Ивановна
Доктор экономических наук, профессор кафедры торговой политики

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
115054, РФ, г. Москва, пер. Стремянный, 36
E-mail: nikolaeva.ti@mail.ru

УРЯСЬЕВА Татьяна Ивановна
Кандидат экономических наук, доцент кафедры торговой политики

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
115054, РФ, г. Москва, пер. Стремянный, 36
E-mail: urtativ@ mail.ru

Аннотация

В период экономических спадов российские предприятия сталкиваются с угрозой ослабления или утраты рыночной позиции. Важнейшей задачей этого периода является разработка теоретических подходов к выбору бизнес-стратегии, которая позволит предприятиям не только выжить, но и развиваться. Авторами проанализированы опыт работы российских предприятий и особенности рыночной конъюнктуры при экономическом спаде. Проведенное исследование позволило определить эффективные бизнес-стратегии управления рыночной ситуацией и управленческие решения, связанные с их выбором, а также предложить ряд практических рекомендаций. Важнейшей проблемой при разработке стратегии и ее эффективной реализации остается недостаток маркетинговой информации о состоянии рынка и изменившихся мотивах целевых групп покупателей в отношении приобретения товаров. Результаты исследования могут быть использованы при разработке бизнес-планов предприятий, конкурентных стратегий, а также создают необходимые предпосылки для проведения дальнейших теоретических исследований по данной тематике.

Ключевые слова

УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ
СПАД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЪЮНКТУРЫ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО
АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ
БИЗНЕС-ПЛАН

JEL classification

L11, L81

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы формирования стратегии предприятий широко рассмотрены в современной литературе. Остается неизученным вопрос применения стратегий, включая маркетинговые, российскими предприятиями на этапе спада деловой активности, вызванного макроэкономической нестабильностью.

Многие российские предприятия оказались неподготовленными к работе в условиях экономического кризиса, операционные показатели их деятельности в последние годы резко сократились. С 2013 г. российская экономика вошла в состояние стагнации. С 2014 г. впервые снизились реальные доходы населения, стали нарастать процессы стагфляции. В условиях современных кризисов российские предприятия сталкиваются с достаточно новым для них явлением – стагфляцией, когда стагнация и спад производства происходят в условиях значительного роста цен, повышенной инфляции. Среднегодовая инфляция ускорилась с 5,1% в 2012 г. до 15% к концу 2014 г., а в IV квартале 2015 г. составила 12,9% к декабрю предыдущего года. В особо сложной ситуации оказались предприятия, которые в период, предшествующий кризису, производили товары, не соответствующие запросам и реальным возможностям потребителей. Они применяли недостаточно эффективные стратегии ведения бизнеса и оказались неготовыми к решению экономических задач. Поэтому выбор стратегий, которые стали бы наиболее эффективными на данном этапе экономической конъюнктуры, изучение путей решения проблемы не только выживания, но и сохранения и укрепления рыночных позиций российскими предприятиями на этапе экономического спада, являются актуальными.

Цель данного исследования – обоснование выбора эффективных бизнес-стратегий российских предприятий на этапе экономического спада. В соответствии с этой целью решены следующие задачи: выявлены особенности рыночной конъюнктуры в условиях экономического кризиса; определены и дифференцированы по степени эффективности антикризисные стратегии; разработаны рекомендации по выбору наиболее эффективных бизнес-стратегий. Необходимым условием реализации выбранной стратегии является оценка рыночного потенциала и возможностей организации. Проблемой остается недостаток маркетинговой информации для обоснования выбора стратегии.

ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ НА ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Спад экономической конъюнктуры, по мнению российских аналитиков, является наиболее неблагоприятным периодом для развития отечественных предприятий, поскольку сопровождает-

UPRAVLENETS/THE MANAGER № 6/64/ 2016

Choosing a Strategy by Russian Enterprises at the Stage of the Economic Downturn

Tamara I. NIKOLAEVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Trade Policy Dept.

Plekhanov Russian University of Economics
115054, RF, Moscow,
Stremyanny Lane, 36
E-mail: nikolaeva.ti@mail.ru

Tatyana I. URYASIEVA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Trade Policy Dept.

Plekhanov Russian University of Economics
115054, RF, Moscow,
Stremyanny Lane, 36
E-mail: urtativ@ mail.ru

Keywords

MARKET GOVERNANCE
ECONOMIC RECESSION
MACROECONOMIC FACTORS
COMPETITIVE ADVANTAGE
ANTI-CRISIS STRATEGY
MARKETING INFORMATION
BUSINESS PLAN

Abstract

During economic downturns, Russian enterprises face the threat of weakening or losing their market positions. The crucial task of this period is to develop theoretical approaches to choosing a business strategy that will allow the enterprises not only to survive, but also to evolve. The authors analysed the experience of Russian companies and peculiarities of market conditions during the economic downturn. The study allowed determining effective business strategies for governing market situation and managerial decisions related to choosing these strategies, as well as proposing a number of practical recommendations. The central problem in developing and implementing an effective strategy is the lack of marketing information about market conditions and changes in motives of target customers concerning purchase of products. The findings of the study can be used to develop enterprises' business plans and competitive strategies, and create the prerequisites necessary for further theoretical research in this area.

JEL classification

L11, L81

ся высокой инфляцией и сокращением реальных доходов значительной части населения страны, снижением покупательского спроса. Ситуация обостряется тем, что современные кризисы – явление, плохо прогнозируемое как по моменту возникновения, так и по длительности и по возможным последствиям. Минэкономразвития, прогнозируя развитие страны в 2016–2018 гг., рассматривает возможность выхода экономики из рецессии в 2017 г.: прекращение спада основных экономических показателей и заработной платы, рост доходов при вложении инвестиций в промышленное производство. Прогнозируется замедление инфляции к 2020 г. до 5%. Российская практика показывает, что готовиться к наступлению экономических спадов нужно уже на этапе подъема, занимаясь производством и реализацией товаров, соответствующих запросам целевых потребителей.

В условиях экономического спада отдельным российским предприятиям удается переориентироваться на создание рыночного предложения, отвечающего изменившимся потребительским предпочтениям. Изучение опыта работы российских предприятий в условиях кризиса свидетельствует, что сохранить рыночные позиции даже в этот период удалось тем, кто ориентировал свои стратегии на удовлетворение запросов целевых потребителей. Это относится прежде всего к российским товаропроизводителям, которые адаптировались к современным реалиям. Исследование опыта работы таких предприятий позволило выявить приоритетные стратегии, благодаря которым они заняли достойное положение на рынке.

Конкурентное преимущество на потребительском рынке сетевых компаний в условиях экономического спада достигается путем увеличения объема продаж и уменьшения размеров надбавки к цене закупа товара, более совершенной дистрибуции. Централизация системы снабжения торговых объектов дает возможность сократить расходы на логистику. Одновременно эти компании активизировали работу по анализу рынка, товарного предложения.

Выбор тех или иных стратегий должен осуществляться в соответствии с ситуацией, сложившейся на рынке (соотношение спроса и предложения), финансовыми, производственными, научно-техническими возможностями предприятия [14]. Эффективность менеджмента организации оценивается по результатам достижения конкурентного преимущества. Но чтобы получить определенный результат, необходимо реально оценивать возможности предприятия в соответствии с поставленной целью, представлять состояние рынка и перспективы его развития. Жизнеспособность конкурентного преимущества относится к способности организации поддерживать экономическую ценность, появляющуюся благодаря отличительной компетенции организации, защищенной от копирования или создания заменителя конкурентами [13]. Безусловно, предприятие при разработке стратегии должно опираться на рыночный потенциал, в основе которого лежат имеющиеся ресурсы, которые должны соответствовать требованиям рынка. Стратегия – это комплексная модель действий, обеспечивающая увеличение и эффективное использование имеющегося рыночного потенциала с целью достижения конкретных намеченных организацией целей в среднесрочной и долгосрочной перспективе [6]. При формировании корпоративной стратегии оценивают и выявляют способы увеличения рыночного потенциала. Под рыночным потенциалом организации следует понимать способность ресурсного потенциала обеспечить конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе в соответствии с требованием рынка. В период экономического спада в экономике проявилось несоответствие рыночного потенциала требованиям рынка [6. С. 118].

Управление рыночной ситуацией во время экономического спада

Низкоэффективные тактические действия	Стратегические действия, рассчитанные на успех
1. Активный сбыт на новых рынках товаров, произведенных без учета потребностей и спроса потребителей	1. Активный поиск новых прибыльных рынков и ниш, применение на них стратегии реализации Pull
2. Снижение цен на товары в отрыве от мероприятий по сокращению затрат на производство и реализацию продукции	2. Корректировка структуры ассортимента, увеличение доли товаров эконом-класса на рынках чувствительных к цене
3. Отказ или резкое сокращение инвестиций в проведение маркетинговых исследований	3. Вложение инвестиций в маркетинговые исследования
4. Организация товароснабжения предприятий по неэффективным каналам	4. Создание сети дистрибуции, имеющей выход непосредственно на потребителя
5. Проведение мероприятий по снижению цен без учета новых экономических условий, изменения покупательского поведения	5. Использование возможностей снижения затрат по всей цепочке создания стоимости
6. Имитация деятельности прогрессивных компаний и возможность добиться успеха в краткосрочном периоде	6. Адаптация рыночного предложения и коммуникаций к рыночной ситуации, ориентация на новую мотивацию потребителя
7. Отказ от излишней рабочей силы, сокращение заработной платы, ориентация на сотрудников низкой квалификации	7. Ориентация на профессиональный аппарат менеджеров компании в процессе реализации стратегии
8. Сокращение ассортимента товаров, отличающихся высоким качеством. Вывод из ассортимента нерентабельных товаров	8. Применение стратегии дифференциации: развитие новых видов услуг, новых видов товаров

ОСНОВНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Практика показывает, что отдельным торговым предприятиям удается не только выжить в условиях экономического спада, но и развиваться, увеличивая свою долю на рынке. Такие предприятия делают акцент на разработке стратегии *снижения затрат*. Примером является торговая сеть X5 Retail Group, которая добивается успеха на рынке за счет сокращения логистических расходов[1]. Практический интерес представляет опыт снижения затрат компаниями «Карусель», «Глория Джинс». Снижение затрат позволяет компании «Глория Джинс» проводить мероприятия по стимулированию продаж, в том числе за счет бонусных карт. Поддержание уровня рентабельности достигается внедрением системы индивидуальной мотивации персонала, контроля ценообразования, развитием бренда, сокращением себестоимости продукции в результате переноса производства из Китая и Бангладеш в Россию, др. В результате доля рынка предприятия увеличилась в 2 раза. Уже в 2013 г. рост продаж по сравнению с предыдущим годом составил 18,6%, количество собственных магазинов увеличилось на 15%, что является достаточно прочным фундаментом для дальнейшего развития компании. Исследования показывают, что успешные предприятия уделяют много внимания вопросам формирования и развития бренда [8].

Другим примером реализации стратегии развития в период экономического спада является компания «Ашан». В декабре 2016 г. это торговое предприятие запускает новый проект «Фильеры», который представляет уникальную для России экономическую модель, когда технологическая цепочка производства мяса охватывает стадии начиная от выращивания скота до поступления конечного продукта на прилавки гипермаркета. Собственный цех по переработке мяса открывается в Тамбовской области[2].

Торговые сети изготавливают продукцию, создавая производственные подразделения, выпускают продукты питания под собственной маркой, а производственные предприятия создают розничную сеть. Например, агропромышленный холдинг «Мираторг» – ведущий производитель и поставщик мяса на российский рынок, совершая полный цикл (от производства сырья до поставки готовой продукции на прилавки магазинов), развивает розничную сеть, сокращая расходы, связанные со сбытом и логистикой. Это дает компании возможность быстро реагировать на требования рынка. Выигрывает и компания, и покупатели, получающие по более низким ценам товар, качество которого соответствует потребительским ожиданиям.

В торговых и производственных компаниях, работающих на потребительском рынке, в последние годы получила признание стратегия *дифференциации*. Важно при разработке и реализации стратегии, для удержания и расширения рынка предприятия инвестировать не только в уникальные товарные стратегии, но и в развитие новых видов услуг, которые значительно повышают уровень удовлетворенности потребителя и становятся решающим фактором формирования потребительских предпочтений и выбора места совершения покупки [4]. Каждый потребитель формирует свои ожидания, связанные с ценой, ассортиментом, качеством обслуживания, местом и временем покупки. Потребитель четко знает свои потребности и запросы и ожидает от торговых предприятий соответствующего предложения и уровня обслуживания [7]. Исследования показывают, что такие требования остаются актуальными даже в периоды спада покупательской активности.

Большинство мелких торговых организаций выбирают стратегии *имитации*, копируя современные технологии крупных компаний. Это дает возможность в краткосрочном периоде добиться успеха. У них нет возможности вложения средств, в глобальные проекты. Имитируя передовые технологии, эти предприятия удерживаются на рынке, понимая, что необходимо находить новые пути развитии.

На товарных рынках, где реализуются товары повседневного спроса и потребители чувствительны к цене, в период экономического спада целесообразны инвестиции в стратегии *снижения издержек*, корректировки структуры ассортимента в сторону увеличения доли товаров с более низкими ценами.

Стратегия снижения издержек помогает предприятию создать запас финансовой прочности, который позволяет ему в определенных пределах маневрировать ценами, не сокращая своей прибыльности. Пути сохранения конкурентных преимуществ за счет сокращения издержек являются достаточно сложными для предприятий, диктуют необходимость снижения в составе издержек как переменных, так и постоянных расходов, в том числе на маркетинговые мероприятия. В периоды экономических спадов поставщики продукции сокращают раз-

[1] Официальный сайт компании X5 Retail Group. URL: https://www.X5.ru.

[2] Ашан запускает в России проект «Фильеры». ULR: www.retail.ru.

меры скидок за объемы закупаемой продукции, что неизбежно ведет к росту переменных издержек на единицу продукции [10. С. 386].

Российская практика подтвердила, что в период экономического спада эффективны стратегии *диверсификации*, стратегии, связанные с поиском новых рынков и ниш для сбыта продукции, где уникальность сделанного предложения будет признана покупателями [1. С. 223–249]. Успех при выходе на новые рынки имели те предприятия, товары которых соответствовали запросам потребителей этих рынков и имели привлекательную для них цену и хорошее качество.

Управление рыночной ситуацией. Маркетинговые стратегии и тактические действия, в свою очередь, должны быть направлены на достижение корпоративных целей. Основополагающими для достижения целей компании являются [11]:

- создание ценностного предложения для покупателей за счет дифференциации товарного предложения (качества товаров, уровня сервиса) в соответствии с запросами потребителей;
- освоение новых привлекательных рынков и ниш; изменение ассортимента и увеличение в нем доли товаров эконом-класса;
- эффективное позиционирование продукта с учетом выгод, значимых для потребителя;
- установление цены на основе ее соотношения с качеством продукта; использование сети дистрибуции, имеющей непосредственный выход на потребителя;
- разработка стратегии продвижения (рекламных, стимулирующих мероприятий) с учетом понимания изменившихся мотивов и ситуаций потребления товаров.

У организаций розничной торговли есть возможность получить конкурентное преимущество не только за счет снижения цен. Им необходимо использовать *неценовые инструменты*, влияющие на рыночное положение организации (качество товара, новации в области обслуживания покупателей, профессионализм продавцов, атмосфера в магазине, наличие свободных мест парковки автотранспорта, разнообразие услуг, имидж магазина).

Стратегии развития отечественных компаний рассматриваются в работах российских ученых [3]. Проблему представляет определение стратегий развития в периоды экономических спадов. Исследование опыта российских компаний позволило выявить принимаемые ими меры, которые доказали свою эффективность во время экономического спада (см. таблицу). Разграничение эффективных и неэффективных тактических действий, принимаемых большинством компаний, позволило разработать рекомендации по использованию тех из них, которые могут привести к успеху.

Чтобы выжить в период кризиса, многие предприятия инвестируют в стимулирование покупательского спроса путем снижения цен. Такие тактические действия часто не приводят к желаемому результату, так как в период экономического спада снижение цен сопровождается одновременным сокращением спроса. Кроме того, снижение цен на многие товары длительного пользования часто не приводит к росту объемов продаж в краткосрочном периоде, эффект от таких мероприятий может проявиться через год и более, периоды экономического спада сопровождаются ростом отложенного спроса. В результате неэффективных стратегий, включая маркетинговые, снижается стоимость предприятия на рынке, что дает возможность более сильным конкурентам скупать его акции и устанавливать контроль над ним. Таким образом, в период экономических спадов у предприятия практически отсутствует возможность стимулирования покупательского спроса на многие товары за счет тактических действий по снижению цен, поскольку такие мероприятия оказываются неэффективными.

В то же время снижение цен на определенные марки и(или) группы товаров в ряде случаев является неизбежным управленческим решением, но оно должно осуществляться обоснованно. Предприятию необходимо просчитать критическую точку финансовой прочности (порог рентабельности), обратить внимание на снижение переменных расходов, зависимых от товарооборота. Конкурентоспособные предприятия снижают расходы по хранению, содержанию помещений, пользование кредитами, оптимизируют товарные запасы. Так, снижение цен на 30, 40, 50% часто означает нулевую и даже отрицательную маржу [11]. Важно искать способы снизить восприятие рисков клиентами, например, такие как увеличение периода возврата товара, дополнительные гарантии на товары, предоставлять дополнительные услуги, периодически проводить ценовые акции. Данные меры с успехом применяются на практике российскими торговыми предприятиями.

Разработка и проведение мероприятий по стимулированию продаж должны иметь маркетинговое обоснование. Целесообразно проведение панельных исследований, когда изучаются ситуации потребления товара, новые мотивации для его покупок, с целью адаптации товарного предложения и коммуникационных мероприятий к новым реалиям потребления, обусловленным экономической ситуацией. Концентрация коммуникационных мероприятий на понимании мотивов покупок приводит к росту объемов продаж. Основной задачей российских розничных торговых предприятий является правильный выбор приемов работы с покупателями, широко применяемых западными компаниями, и их адаптация к требованиям российского рынка [5]. Важно с определенной периодичностью отслеживать изменение текущего положения предприятия на рынке, с тем чтобы оценивать эффективность инвестиций в подобного рода исследования. Методика оценки текущего положения предприятия на рынке и прогнозирования его изменения, в том числе за счет ценовых стратегий, представлена в работе одного из авторов [9].

Повторяющиеся экономические кризисы вынуждают руководство российских предприятий находить пути сохранения своих позиций на рынке, осознания необходимости разработки эффективных стратегий управления рыночной ситуацией, за счет которых они получают возможность сохранения конкурентных преимуществ. Кризис не только «беда», но и «шанс для развития» [2]. Одними из наиболее эффективных являются стратегия сбыта, нацеленная на поиск новых рынков, и стратегия затрат, которая позволяет использовать возможности их снижения по всей цепочке создания стоимости. Инвестиции в развитие сельскохозяйственного производства являются достаточно новым и перспективным направлением развития отечественных компаний, толчком для которого стал экономический кризис в стране. При усиливающейся неопределенности влияния макроэкономических процессов на отраслевые рынки российским предприятиям необходимо оценить свой ресурсный потенциал и использовать управленческие навыки выбора и реализации стратегии в складывающихся рыночных условиях, что позволит значительно укрепить пози-

ции предприятий на внутреннем рынке. Компания может обогнать конкурентов по основным показателям хозяйственной деятельности, если она предоставит потребителям лучший продукт или услугу, удовлетворяющие их и ценой, и качеством. С этой целью необходимо проводить маркетинговые исследования. Предприятие имеет возможность выбрать одно из направлений инвестиций в маркетинговую деятельность: либо фокусировать свои усилия на формировании потребностей и спроса в соответствии с товарным предложением, которым оно уже располагает, либо изучать потребности и спрос целевых потребителей и на основе понимания потребительских запросов формировать товарное предложение.

В рамках первого направления предприятие инвестирует в стратегию продвижения Push, когда приоритет отдается производству и сбыту. Функции сбыта выполняет отдел маркетинга либо сотрудники отдела сбыта. Практика показывает, что такие предприятия имеют существенные проблемы со сбытом продукции. Второе направление предполагает инвестиции предприятия в стратегию продвижения Pull, выпуск продукции в нужном объеме, ассортименте, качестве и по ценам, требуемым рынком.

Такие предприятия в период экономического спада развиваются значительно быстрее и сохраняют конкурентоспособность. Главной задачей для них становится активизация работы по поиску путей продвижения продукции на новые рынки, где важное место отводится формированию эффективных программ потребительской лояльности [12]. Инвестиции в исследование рынков, содержание дополнительных сотрудников окупают себя, поскольку значительно увеличивается сбыт продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что ряд российских предприятий обладают необходимой мобильностью в принятии управленческих решений, разработке и выборе стратегий, что дает им возможность в случае изменения макроэкономических тенденций и прихода на российский рынок более дешевых импортных товаров сохранять рыночные позиции.

В то же время серьезной проблемой остается выбор российскими предприятиями стратегии конкурентных преимуществ, основанных на глубоком понимании запросов целевых покупателей. Применение стратегии сокращения издержек на рынках, где потребители чувствительны к цене, позволяет маневрировать ценами, не сокращая прибыльность предприятия. Требуются дальнейшие исследования опыта российских компаний по снижению затрат, адаптация этого опыта к работе предприятий в стратегически важных отраслях российской экономики.

Применение стратегии дифференциации позволяет российским компаниям не только сократить совокупные издержки, но и расширить товарное предложение, минуя посредников. Используя неценовые факторы успеха, предприятия укрепляют свои позиции на потребительском рынке.

Важнейшей проблемой остается прогнозирование экономических спадов и, в соответствии с этим, разработка теоретического обоснования выбора стратегии для развития компаний. В зависимости от складывающейся конъюнктурной ситуации на рынке, которую диктуют глобальные макроэкономические тенденции, предприятие должно быстро переориентироваться. Сохранение и укрепление рыночных позиций российских предприятий в условиях усиливающейся неопределенности и риска требует форсированных инвестиций в информационно-зависимые зоны, определяющие получение приоритетной информации для разработки и выбора стратегии их развития. ■

Источники

1. Ааккер Д. Стратегическое рыночное управление. 8-е изд.: пер. с англ. / под ред. С.Г. Бажук. СПб.: Питер, 2010.
2. Аганбегян А.Г. Новая модель экономического роста России // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 31–46.
3. Гришина В.Т., Бондаренко О.Г. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии организации // Международная торговля и торговая политика. 2012. № 12. С. 92–100.
4. Депутатова Е.Ю. Качество и культура обслуживания как факторы конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий: период. науч. сб. по материалам XVIII Междунар. науч.-практ. конф. Белгород. 2016. № 9-3. С. 76–79.
5. Красюк И.Н. Основные тренды развития розничной российской торговли // Науковедение. 2014. № 5(24).
6. Николаева Т.И., Лыкасова С.Н. Рыночный потенциал торговой организации как основа ее конкурентоспособности // Торговое дело и торговое право. 2011. № 1. С. 118–124.
7. Пачикин А. Развитие клиентоориентированного ритейла: проблемы, тенденции, перспективы // Retail & Loyalty. 2012. № 2(29).
8. Попова И.Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла в России. М.: Дашков и К°, 2013.
9. Урясьева Т.И. Методические подходы к прогнозированию стратегического курса предприятия // Вопросы. Гипотезы. Ответы: Наука XXI века: кол. монография. Краснодар, 2015. Кн. 9. С. 45–57.
10. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
11. Херман С. Снижать цены и делать скидки в кризис – большая ошибка // Финансовый директор. 2012. № 3-4. С. 6–9.
12. Шальнова О.А., Зинцова М.В., Ребрикова Н.В. Технологии формирования потребительской лояльности в розничной торговле / под ред. О.А. Шальновой. М.: Дашков и К°, 2014.
13. Ansoff I. Strategic Issue Management // Strategic Management Journal. 1980. April-June. P. 131–148.
14. Harrigan K.R., Porter M.E. End-Game Strategies for Declining Industries // Harvard Business Review. 1983. July-August. P. 111–120.

References

1. Aaker D. *Strategic Market Management* (Russ. ed.: Aakker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. Bazhuk S.G. (ed.)). St Petersburg, Piter Publ., 2010.
2. Aganbegyan A.G. Novaya model' ekonomicheskogo rosta Rossii [New model of Russia's economic growth]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie – Administrative Consulting*, 2016, no. 1, pp. 31–46.
3. Grishina V.T., Bondarenko O.G. Teoreticheskie aspekty razrabotki marketingovoy strategii organizatsii [Theoretical aspects of an organization's marketing strategy development]. *Mezhdunarodnaya torgovlya i torgovaya politika – International Trade and Trade Policy*, 2012, no. 12, pp. 92–100.
4. Deputatova Ye.Yu. [Quality and culture of service as factors in competitiveness of a retail company]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologiy: period. nauch. sb. po materialam XVIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Modern trends in the development of science and technology. Proc. of the 18th Int. sci.-pract. conf.]. Belgorod, 2016, no. 9-3, pp. 76–79.
5. Krasyuk I.N. Osnovnye trendy razvitiya roznichnoy rossiyskoy torgovli [The main trends in the Russian retail]. *Naukovedenie – Science Studies*, 2014, no. 5(24).
6. Nikolaeva T.I., Lykasova S.N. Rynochnyy potentsial torgovoy organizatsii kak osnova ee konkurentosposobnosti [Market potential of a trade organization as the basis of its competitiveness]. *Torgovoe delo i torgovoe pravo – Trade and Law*, 2011, no. 1, pp. 118–124.
7. Pachikin A. Razvitie klientoorientirovannogo riteyla: problemy, tendentsii, perspektivy [Development of client-oriented retail: problems, trends, prospects]. *Retail & Loyalty*, 2012, no. 2(29).
8. Popova I.N. *Razvitie setevogo prodovol'stvennogo riteyla v Rossii* [Development of the network food retail in Russia]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2013.
9. Uryas'eva T.I. [Methodological approaches to forecasting the strategic course of the company]. *Voprosy. Gipotezy. Otvety: Nauka XXI veka: kol. monografiya* [Questions. Hypotheses. Answers: Science of the 21st Century. A multi-authored monograph]. Krasnodar, 2015, Book 9, pp. 45–57.
10. Fleisher C., Bensoussan B. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. (Russ. ed.: Flyaysher K., Bensussan B. Strategicheskiy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese. Moscow, BINOM. Laboratoriya znaniy Publ., 2014).
11. Kherman S. Snizhat' tseny i delat' skidki v krizis – bol'shaya oshibka [Cutting prices and offering discounts in a crisis is a big mistake]. *Finansovyy direktor – Financial Director*, 2012, no. 3-4, pp. 6–9.
12. Shal'nova O.A., Zintsova M.V., Rebrikova N.V. *Tekhnologii formirovaniya potrebitel'skoy loyal'nosti v roznichnoy torgovle* [Techniques to form customer loyalty in retail]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2014.
13. Ansoff I. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1980, April-June, pp. 131–148.
14. Harrigan K.R., Porter M.E. End-Game Strategies for Declining Industries. *Harvard Business Review*, 1983, July-August, pp. 111–120.