

УДК 658.6: 339.1: 331.1

Шепеленко Оксана Владиславовна

Доктор экономических наук, профессор
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

Ващенко Наталья Валерьевна

Кандидат экономических наук, доцент
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

В статье уточнены понятия «стратегия торгового предприятия», «стратегия управления торговым предприятием», «стратегия развития торгового предприятия»; обоснованы научные положения по формированию стратегического управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала; дано определение понятию «стратегическое управление торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала».

Ключевые слова: инновационный потенциал, персонал, стратегия развития, торговое предприятие, управление

Agris category code: E70, E90

Jel classification code: F100, F140

Oksana Shepelenko

Doctor of Economic Sciences
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhaylo
Tugan-Baranovsky

Natalia Vashchenko

Ph.D. (economics)
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhaylo
Tugan-Baranovsky

SUBSTANTIATION OF THE MANAGEMENT STRATEGY FOR TRADE ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S INNOVATIVE POTENTIAL

The article specifies the concepts of the 'strategy for the trade enterprise', 'management strategy for the trade enterprise', 'development strategy for the trade enterprise'; substantiates scientific regulations of forming the strategic management of the trade enterprise on the basis of the development of personnel's innovative potential; gives definition of the concept of 'strategic management of the trade enterprise on the basis of the development of personnel's innovative potential.

Key words: innovative potential, personnel, development strategy, trade enterprise, management

Agris category code: E70, E90

Jel classification code: F100, F140

Стратегической целью управления торговым предприятием на современном этапе является обеспечение его непрерывного развития на инновационной основе, где персонал выступает главным фактором такого развития, и должен быть мотивированным к внедрению и реализации инновационных идей на каждой стадии жизненного цикла развития предприятия.

Развитие инновационного потенциала персонала должно быть для руководителей торговых предприятий не менее значимой стратегической задачей, чем любых других составляющих общего потенциала предприятия — финансовых или материальных, поскольку именно персонал и его инновационные потенциальные возможности обеспечивают рациональное использование ресурсов, позволяют повысить рентабельность и прибыльность, избегая неоправданных потерь ресурсов путем внедрения инноваций.

Следовательно, для обеспечения непрерывного развития торгового предприятия в перспективе требуется формирование соответствующей стратегии, которая будет органично соединена с общей стратегией управления

предприятием, стратегией управления персоналом, стратегией развития. Поэтому, требуется обоснование новой категории в стратегическом управлении торговыми предприятиями, а именно — стратегия управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала (ИПП).

Для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП определенный интерес представляют результаты исследований ученых-экономистов, которыми раскрывается сущность различных процессов стратегического управления и развития предприятий. Так, с точки зрения стратегического развития торговых предприятий определенный интерес представляют труды Н.И. Алексеевой [1], Р.С. Шостак [2], М.С. Зашук [3], М.С. Молодожены [4] и К.Б. Харук [5]. С точки зрения формирования методологического базиса стратегического управления торговыми предприятиями интерес представляют труды А.А. Мазараки и Н.М. Ушаковой [6]. С точки зрения стратегического управления торговыми предприятиями интересными можно признать результаты исследований А.В. Григораши [7].

В то же время, проведенный контент-анализ работ этих и других ученых-экономистов, которые занимаются проблематикой стратегического управления и развития торговых предприятий, позволяет выделить следующие проблемы: при раскрытии сущности понятия «стратегия предприятия» отсутствуют взаимосвязи с процессом управления, инновационной составляющей и ролью персонала; при рассмотрении понятия «стратегическое управление предприятием» также не всеми учеными учитываются инновационная составляющая и роль персонала в процессе; раскрытие сущности стратегического развития торгового предприятия не учитывает тот факт, что этот процесс не может происходить вне стратегического управления.

Следовательно, для достижения главной цели данного научного исследования, которая заключается в обосновании стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, требуется решить следующие задачи: раскрыть сущность и уточнить такие понятия, как «стратегия торгового

предприятия», «стратегическое управление торговым предприятием», «стратегическое развитие торгового предприятия»; обосновать научные положения и предоставить характеристику процесса стратегического управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

Следует отметить, что стратегическое развитие и стратегическое управление торговыми предприятиями на современном этапе является предметом исследований многих ученых-экономистов, что логично, и вызвано природой практических проблем развития предприятий этой отрасли экономики. Так, например: в исследованиях Н.И. Алексеевой обоснованы концептуальные положения управления реализацией стратегии в отдельную сферу управления на торговых предприятиях, и приведены их отличия от стратегического управления с выделением этапов реализации, выделением объектов, методов, задач и функций управления стратегией [1, с. 29-31]; Р.С. Шостак предложены концептуальные основы обеспечения надлежащего уровня эффективности развития торговли на основе повышения эффективности стратегического управления с определением направлений, ключевых задач и инструментов регулирования процесса субъектом управления в рамках обоснованной стратегии [2, с. 171, 246]; М.С. Защук обосновывает концептуальный подход к управлению инновационным развитием торгового предприятия, который включает в себя инновационные стратегии, предоставляющие возможность определить направления и оценить риск осуществления инновационного развития [3, с. 6]; М.С. Молодожена связывает развитие торговых предприятий, достижения целей развития и результативности хозяйственной деятельности с реализацией стратегии, направленной на мобилизацию инновационных ресурсов и реализацию инновационного потенциала [4, с. 11], где стратегической целью управления результативностью инновационной деятельности является создание системы, обеспечивающей положительный результат инновационного развития всех ее элементов во взаимосвязи с оптимальным использованием потенциальных возможностей и инновационных ресурсов (инновационного потенциала) предприятия [там же, с. 31], а основой управления

результативностью инновационной деятельности является концепция стратегического управления [там же, с. 33]; К.Б. Харук инновационное развитие торговых предприятий также связывает с реализацией их инновационного потенциала, возможностью обеспечить при условии наличия «управленческой ценности», способной сформировать и реализовать стратегию инновационного развития торгового предприятия, в чем и заключается сущность стратегического управления на основе прогнозирования динамики и характера изменений внешней среды, моделирования финансового состояния предприятия, обеспечения устойчивого развития предприятия с максимальным учетом и использованием его возможностей, инновационного, технологического, кадрового и ресурсного потенциалов [5].

Очевидно, что по приведенным примерам результатов исследований современных ученых-экономистов можно сделать вывод, что стратегическое развитие и стратегическое управление торговыми предприятиями не является принципиально-новым объектом исследования.

В то же время, отдельные достижения этих и других ученых-экономистов нельзя признать теоретическим базисом, на котором может быть сформирована стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП. С целью решения этой научной задачи требуется подробный анализ таких вопросов, как: раскрытие сущности самого понятия «стратегия предприятия» с учетом управленческих аспектов в толковании этого понятия, общих и отличительных черт со стратегией торгового предприятия; раскрытие сущности стратегии управления предприятием и стратегии развития предприятия; характеристики самого процесса формирования (разработки) стратегии на предприятии; выделение таких аспектов в разработке стратегии, как инновационность и инновационный потенциал предприятия, роль персонала в целом и, в частности — его способности к внедрению инноваций. Только подробный анализ этих вопросов позволит обосновать методологические положения формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

Раскрывая сущность самого понятия «стратегия торгового предприятия» на основе проведенного контент-анализа можно выделить характеристики, опирающиеся на выделение управленческой составляющей, которые учитывают роль персонала и (или) инновационную составляющую.

Четкое определение понятия «стратегия торгового предприятия» предоставляется А.А. Мазараки и Н.М. Ушаковой, которые склоняются к мысли о том, что эта стратегия представляет собой «... процесс формирования генерального перспективного направления развития предприятия на основе определения качественно новых целей, согласование внутренних возможностей предприятия с условиями внешней среды, разработки комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение» [6, с. 52]. К.Б. Харук предоставляет следующее определение: — «Стратегия — это основа повышения конкурентоспособности торгового предприятия и формирование такой организации, которая за счет совершенствования структуры управления и улучшения организационной культуры смогла бы успешно функционировать в переменных рыночных условиях» [8, с. 422]. В исследованиях В.В. Ижевского стратегия торгового предприятия рассматривается, как «... модель адаптивного поведения для обеспечения эффективного функционирования предприятия, определяющее сферу, в которой предприятие может победить в конкурентной борьбе и с помощью определенных мер» [9, с. 109].

Очевидно, что в определениях А.А. Мазараки и Н.М. Ушаковой, а также К.Б. Харук четко выделен управленческий процесс в то время, как в определении, данном В.В. Ижевским, не содержится ни одного из трех признаков, которые должны быть учтены для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

Отметим, что наряду с необходимостью учета трех выше определенных признаков, при определении понятия «стратегия торгового предприятия» следует четко определить не только генеральную цель ее формирования и реализации, подцели с соответствующими планами действий (мерами), но и сущность самих мотивов разработки стратегии на предприятии, а именно —

наличие проблемы, побудившей к этому решению. Следовательно, в самом определении понятия «стратегия торгового предприятия» должна быть заложена основа (побудительный мотив) по отбору доминант формирования ИПП.

С учетом вышеизложенного, и с необходимостью решения научно-практической задачи по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, предоставляется следующее определение понятия «стратегия торгового предприятия»: — «Это план последовательных управленческих действий решения доминирующих проблем непрерывного развития торгового предприятия в долгосрочной перспективе путем реализации инновационного потенциала персонала».

Исходя из приведенного определения понятия «стратегия торгового предприятия» становится понятным, что только благодаря мотивированности персонала к решению проблем развития торгового предприятия возможно обеспечить его непрерывное развитие на инновационной основе. Бесспорно, что такое развитие не может быть достигнуто вне эффективного менеджмента — принятие руководителями торговых предприятий взвешенных стратегических решений, которые нацелены на скорейшее удовлетворение практических проблем и достижения стратегической цели. Исходя из этого, для обоснования и формирования стратегии управления торговыми предприятиями на основе развития ИПП следует раскрыть сущность самого процесса «стратегическое управление торговым предприятием».

Так, например: в исследованиях К.Б. Харук подчеркивается, что стратегическое управление торговым предприятием сводится к «... управлению инновационным развитием ... на основе реализации инновационного потенциала ...», а сам процесс такого управления сводится к «... моделированию инновационного развития предприятия, имеющего управленческую ценность и находит непосредственное использование при формировании стратегии инновационного развития торгового предприятия », что будет способствовать «... стабилизации и обеспечению устойчивого развития предприятия с максимальным учетом и использованием его возможностей, эффективным

применением его инновационного, технологического, кадрового и ресурсного потенциала» [5]. Очевидно, что этим ученым-экономистом в стратегическом управлении торговым предприятием учтены не только инновационная составляющая и инновационный потенциал, но и кадровый потенциал — как один из главных факторов инновационного развития предприятия. Не менее полезными для уточнения понятия «стратегическое управление торговым предприятием» являются результаты исследования А.В. Григораш, которой «потенциал» рассматривается в качестве «комплексного многогранного понятия, которое характеризует не только наличие ресурсов, запасов, резервов, но и наиболее вероятные перспективы стратегического развития торговых предприятий» [7, с. 11], которым необходимо управлять [там же, с. 36], что, собственно, и позволяет торговому предприятию «получать положительный синергетический эффект в стратегической перспективе ...» [там же, с. 92]. По мнению этого ученого, по выше определенным условиям «... стратегическое управление является гарантом успешной деятельности предприятия ...» и «... влияет на окончательный результат деятельности торгового предприятия — прибыль или убыток ...» [там же, с. 95, 113]. Очевидно, что точка зрения А.В. Григораш совпадает с подходами И. Ансоффа [10, с. 48], которым стратегическое управление предприятием также связывается с необходимостью формировать и использовать потенциал предприятия, который не может быть сформирован и развит без инновационной составляющей, что, собственно, и может служить залогом непрерывного развития.

Следовательно, с учетом вышеизложенного и с учетом необходимости решения научной проблемы по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, усовершенствовано понятие «стратегическое управление торговым предприятием»: — «Это процесс определения и решения стратегических задач по непрерывному развитию торгового предприятия путем мобилизации менеджерами инновационного потенциала персонала на каждом этапе жизненного цикла и на каждом рабочем месте».

Очевидно, что как в приведенном определении, так и в самом понятии «стратегия торгового предприятия» основной стратегической целью признано непрерывное развитие предприятия. Итак, для окончательного обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП требуется раскрыть сущность такого понятия, как «стратегия развития торгового предприятия».

Раскрывая сущность этого понятия, обращают на себя внимание исследования ученых-экономистов, которые содержатся в работах [2, 11; 12]. Бесспорно, весомый вклад в методологию стратегического развития торговых предприятий сделано таким ученым-экономистом, как Л.А. Лигоненко [11], которой стратегическое развитие торговых предприятий рассматривается в качестве решения проблем и определения перспектив, выступающих составным процессом антикризисного управления. Обращают на себя внимание и результаты исследований В.С. Марцина, у которого стратегическое развитие выступает в качестве составляющей процесса стратегического управления, и осуществляется, исходя из цели деятельности торгового предприятия по обеспечению необходимых темпов роста товарооборота, максимального удовлетворения спроса потребителей на основе определения и решения конкретных стратегических задач по сбалансированности между темпами развития товарооборота с развитием потребительского рынка и его конъюнктуры, достижения объема реализации в объемах получения максимальной прибыли, обеспечение эффективного использования ресурсного потенциала и ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), планирования ассортиментной политики, исходя из спроса потребителей и т.п. [12, с. 120-121]. Не менее интересны и результаты исследований Р.С. Шостак, в концептуальной схеме обеспечения надлежащего уровня эффективности развития торговых сетей, считает автор, для достижения определенного уровня эффективности стратегическими направлениями регулирования признано повышение чистой прибыли, стимулирования увеличения товарооборота путем создания соответствующих условий для развития, оптимизация затрат, увеличение фонда

оплаты труда на торговых предприятиях, обеспечение прироста основных фондов предприятий на основе увеличения инвестиций, оптимизация численности персонала на торговых предприятиях [2, с. 171, 246].

Становится очевидным, что для этих ученых основной является точка зрения, при которой стратегическое развитие является составляющим процессом стратегического управления, характеризующего степень достижения цели и получение результата. При этом, как В.С. Марцин, так и Р.С. Шостак учитывают в этом процессе важную составляющую — роль персонала, которая рассматривается с двух точек зрения: с точки зрения важного ресурса с соответствующим потенциалом, который необходимо рационально использовать для достижения цели стратегического развития [12, с. 120-121], и с точки зрения работников, которых необходимо соответствующим образом мотивировать для улучшения основных показателей торговой деятельности путем увеличения расходов на оплату труда и оптимизации численности [2, с. 171, 246].

Исходя из этого, нами уточнено понятие «стратегическое развитие торгового предприятия», которое трактуется следующим образом: — «Это составляющая процесса стратегического управления торговым предприятием, в которой отражается степень достижения конечной цели торговой деятельности — обеспечение непрерывного развития путем мобилизации инновационного потенциала персонала на рациональное использование ресурсов (повышение совокупной производительности) и улучшение основных показателей — роста объема товарооборота и прибыли, который позволяет торговому предприятию избегать стадии спада, и продолжить стадию роста жизненного цикла в будущем». Таким образом, для решения научно-практической задачи по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, уточнены такие понятия, как «стратегия торгового предприятия», «стратегическое управление торговым предприятием» и «стратегическое развитие торгового предприятия». Рассмотрение сущности этих понятий в качестве взаимосвязанных процессов позволяет обосновать необходимый

понятийный аппарат для формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала (рис. 1).

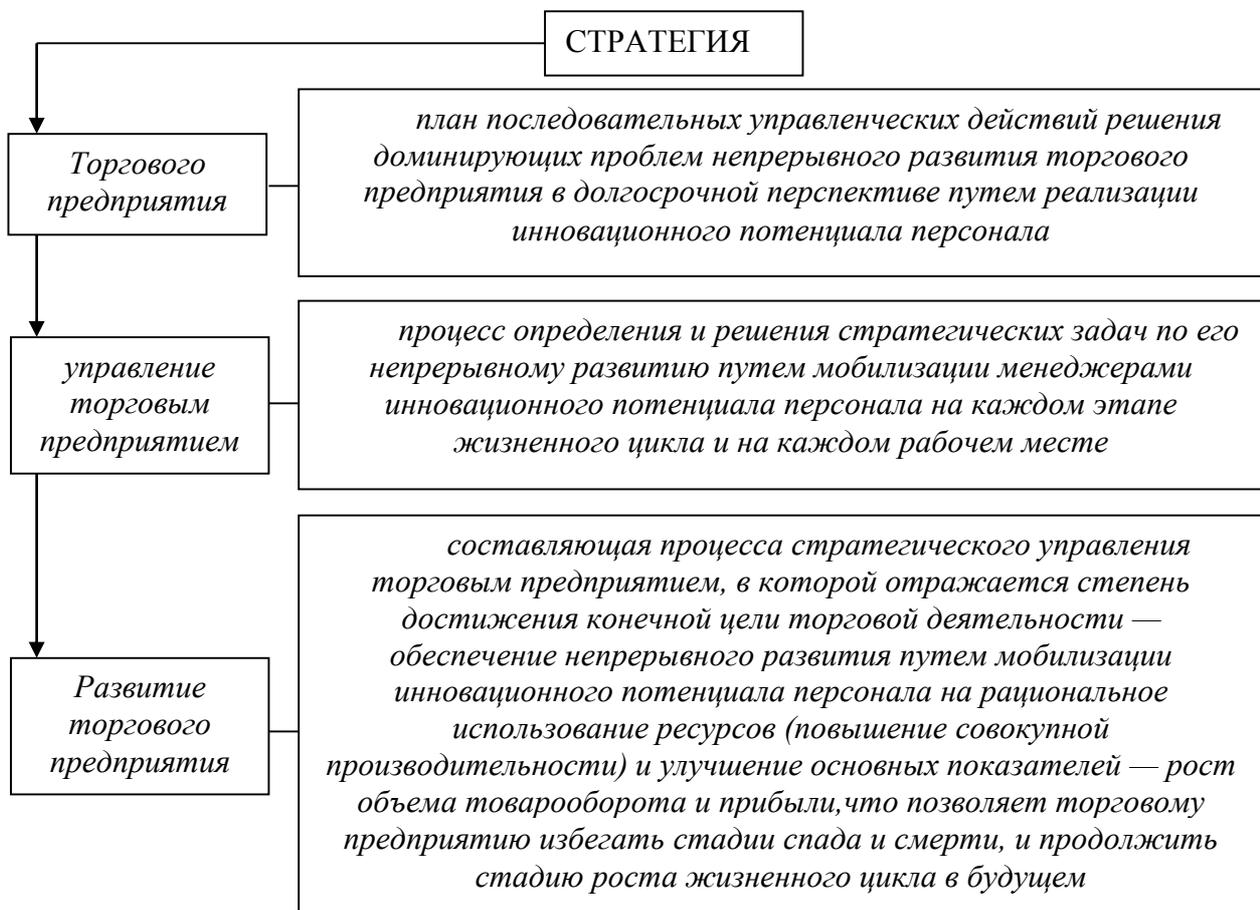


Рис. 1

Уточненный понятийный аппарат для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП

Из приведенной схемы (рис. 1), в качестве выводов, можно выделить следующие принципиальные научные положения относительно степени взаимосвязи и определения ИПП в каждом стратегическом процессе:

- стратегическое развитие торгового предприятия является составляющей стратегического управления им, и эти два процесса подчинены общей стратегии торгового предприятия, ориентированной на непрерывное развитие;

- развитие ИПП в рамках стратегии непрерывного развития заключается в его реализации с целью решения доминирующих проблем общего

развития торгового предприятия (на соответствие определенным доминантам формирования), мобилизации менеджерами для решения стратегических задач на каждом этапе жизненного цикла предприятия и на каждом рабочем месте, мобилизации на повышение совокупной производительности и улучшение основных показателей торговой деятельности предприятия;

– без развития ИПП невозможно достичь главной цели стратегического развития торгового предприятия — обеспечить его непрерывное развитие.

Исходя из вышеизложенного, предоставляется следующее определение понятия «стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП»: — «Это система взаимосвязанных между собой процессов стратегического управления и развития торгового предприятия, в которой ИПП реализуется и мобилизуется менеджерами для решения стратегических задач на каждом этапе жизненного цикла предприятия и на каждом рабочем месте с целью решения доминирующих проблем общего развития, что позволяет повысить совокупную производительность, улучшить основные показатели торговой деятельности, обеспечить непрерывное развитие торгового предприятия».

Данное определение стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП закладывает научный базис для ее формирования на практике любого из предприятий этой отрасли национальной экономики. В то же время, как и любая стратегия предприятия любой отрасли национальной экономики, стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП имеет свой алгоритм разработки (формирования). Итак, для решения практической задачи по формированию этой стратегии на практике требуется разработать соответствующий алгоритм, что является перспективным направлением исследования.

Литература

1. Алексеева Н.И. Управление реализацией стратегий роста торгового предприятия: Наталья Ивановна Алексеева: Диссертация на соискание науч.

степени к.э.н. по спец. 08.00.04 — экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). — Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2014. — 192 с.

2. Шостак Р.С. Эффективность развития торговых сетей в системе национального хозяйства Руслан Станиславович Шостак: Диссертация на соискание науч. степени к.э.н. по спец. 08.00.03 — Экономика и управление национальным хозяйством. — Запорожье: Классический приватный университет, 2014. — 190 с.

3. Защук М.С. Управление инновационным развитием торгового предприятия: Дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.04 — Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) Марина Сергеевна Защук. -Донецк Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2012. — 162 с.

4. Молодожена М.С. Управление результативностью инновационной деятельности предприятий торговли: Дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.04 — Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Марина Сергеевна Молодожена. — Киевский национальный торгово-экономический университет, 2012. — 166 с.

5. Харук К.Б. Моделирование инновационного развития торгового предприятия / К.Б. Харук [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70270.doc.htm

6. Мазараки А.А. Экономика торгового предприятия: учебник для студ. Вузов / под ред. проф. Н.М. Ушаковой / А.А. Мазараки и др. — М.: Изд-во "Хрещатик", 1999. — 800 с.

7. Григораш О.В. Управление экономическим потенциалом торговых предприятий / Оксана Владимировна Григораш: Дис ... канд. экон. наук спец. 08.00.04 — экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). — Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2013. — 133 с.

8. Харук К.Б. Инновационные стратегии развития торговых предприятий / К.Б. Харук // Проблемы экономики и управления. — 2009. — № 640. — С. 421-425.

9. Ижевский В.В. Инновационное развитие розничной торговли и ресторанного хозяйства: Дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.04 — Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Владимир Витальевич Ижевский. — Львов: Львовская коммерческая академия, 2011. — 189с.

10. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ. / Науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко.- М.: Экономика, 1989. — 519 с.

11. Лигоненко Л.А. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы и практический инструментарий / Л.А. Лигоненко. — М.: Финансы, 2004. — 580 с.

12. Марцин В.С. Экономика торговли: Учебник / В.С. Марцин. — М.: Знания, 2006. — 402 с.

References

1. Alekseeva N.I. Upravlenie realizaciej strategij rosta torgovogo predprijatija: Natal'ja Ivanovna Alekseeva: Dissertacija na soiskanie nauch. stepeni k.je.n. po spec. 08.00.04 — jekonomika i upravlenie predprijatijami (po vidam jekonomicheskoj dejatel'nosti). — Doneckij nacional'nyj universitet jekonomiki i torgovli imeni Mihaila Tugan-Baranovskogo, 2014. — 192 p. (*in Russian*)

2. Shostak R.S. Jeffektivnost' razvitija torgovyh setej v sisteme nacional'nogo hozjajstva Ruslan Stanislavovich Shostak: Dissertacija na soiskanie nauch. stepeni k.je.n. po spec. 08.00.03 — Jekonomika i upravlenie nacional'nym hozjajstvom. — Zaporozh'e: Klassicheskij privatnyj universitet, 2014. — 190 p. (*in Russian*)

3. Zashhuk M.S. Upravlenie innovacionnym razvitiem torgovogo predprijatija: Dis. kand. jekon. nauk po spec. 08.00.04 — Jekonomika i upravlenie predprijatijami (po vidam jekonomicheskoj dejatel'nosti) Marina Sergeevna Zashhuk. -Doneck Doneckij nacional'nyj universitet jekonomiki i torgovli imeni Mihaila Tugan-Baranovskogo, 2012. — 162 p. (*in Russian*)

4. Molodozhena M.S. Upravlenie rezul'tativnost'ju innovacionnoj dejatel'nosti predpriyatij trgovli: Dis. kand. jekon. nauk po spec. 08.00.04 — Jekonomika i upravlenie predpriyatijami (po vidam jekonomicheskoy dejatel'nosti) / Marina Sergeevna Molodozhena. — Kievskij nacional'nyj trgovno-jekonomicheskij universitet, 2012. — 166 p. (*in Russian*)

5. Haruk K.B. Modelirovanie innovacionnogo razvitija trgovogo predpriyatija / K.B. Haruk (*in Russian*)

6. Mazaraki A.A. Jekonomika trgovogo predpriyatija: uchebnik dlja stud. Vuzov / pod red. prof. N.M. Ushakovej / A.A. Mazaraki i dr. — M.: Izd-vo "Hreshhatik", 1999. — 800 p. (*in Russian*)

7. Grigorash O.V. Upravlenie jekonomicheskim potencialom trgovyh predpriyatij / Oksana Vladimirovna Grigorash: Dis ... kand. jekon. nauk spec. 08.00.04 — jekonomika i upravlenie predpriyatijami (po vidam jekonomicheskoy dejatel'nosti). — Doneck: Doneckij nacional'nyj universitet jekonomiki i trgovli imeni Mihaila Tugan-Baranovskogo, 2013. — 133 p. (*in Russian*)

8. Haruk K.B. Innovacionnye strategii razvitija trgovyh predpriyatij / K.B. Haruk // Problemy jekonomiki i upravlenija. — 2009. — № 640. — p. 421-425. (*in Russian*)

9. Izhevskij V.V. Innovacionnoe razvitie roznichnoj trgovli i restorannogo hozjajstva: Dis. kand. jekon. nauk po spec. 08.00.04 — Jekonomika i upravlenie predpriyatijami (po vidam jekonomicheskoy dejatel'nosti) / Vladimir Vital'evich Izhevskij. — L'vov: L'vovskaja kommercheskaja akademija, 2011. — 189 p. (*in Russian*)

10. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff: sokr.per.s angl. / Nauch.red. i avt.predisl. L.I. Evenko. — M.: Jekonomika, 1989. — 519 p. (*in Russian*)

11. Ligonenko L.A. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatijem: teoretiko-metodologicheskie osnovy i prakticheskij instrumentarij / L.A. Ligonenko. — M.: Finansy, 2004. — 580 p. (*in Russian*)

12. Marcin B.C. Jekonomika trgovli: Uchebnik / V.S. Marcin. — M.: Znaniya, 2006. — 402 p. (*in Russian*)