

Белогубова Н. А.

Особенности использования традиционных инструментов стратегического планирования для организаций, торгующих специфическими товарами

В статье рассмотрены вопросы применения инструментов стратегического планирования для развития торговых организаций, предлагающих товары специфического спроса (алкоголь). В качестве базовых описываются конкурирующие торговые сети «Ароматный мир» и «Красное&Белое». Приведены показатели их деятельности за текущий период, проведен PEST-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера, SWOT-анализ. Показаны особенности применения инструментов стратегического планирования для развития организаций по торговле товарами специфического спроса. Сделан вывод, что применение классических инструментов стратегического планирования для организаций, осуществляющих производство и торговлю товарами специфического спроса, не всегда эффективно, имеет определенные особенности, связанные с внешними эффектами, и поэтому для получения нужного результата требуется дополнительный этап стратегического анализа, который можно назвать ценностным.

Ключевые слова: стратегическое планирование, торговля, товары специфического спроса, торговая сеть, стратегия развития.

ГРНТИ: Экономика / Организация и управление 82.33 Стратегический менеджмент. Стратегическое планирование.

ВАК: 08.00.05

Belogubova N. A.

Specifics of the use of traditional tools of strategic planning for organisations selling specific commodities

This article considers the application of strategic planning tools for the development of retail organisations offering specific demand products (alcohol). The competing retail chains "Aromatic World" and "Red&White" are described as the base. Their performance in the current period, PEST analysis, Porter's five competitive forces analysis, SWOT analysis are provided. It shows how strategic planning tools can be applied to the development of specific trade organisations. It is concluded that the use of classical strategic planning tools for organisations producing and trading in goods of specific demand is not always effective, has certain features related to externalities, and therefore an additional stage of strategic analysis, which can be called value analysis, is required to obtain the desired result.

© Белогубова Н. А., 2021

© Belogubova N. A., 2021

Key words: strategic planning, trade, goods of specific demand, trade network, development strategy.

JEL classifications: M19

Производство и торговля товарами специфического спроса (табаком, алкоголем и др.) имеют свою специфику организации и управления. Ведь каждый из этих товаров имеет исторически негативную общественную оценку, которая может быть более или менее значимой для деятельности производящих и торгующих организаций в зависимости от состояния конкретного общества. Текущее положение нашего общества пока не запрещает производство и торговлю товарами специфического спроса, однако очевидность внешних эффектов, тренды ЗОЖ [12] и наступление на «серые» схемы бизнеса создают новые требования к оперативному и стратегическому управлению в этой сфере. В связи с этим следует рассмотреть, есть ли особенности использования традиционных и хорошо известных инструментов стратегического планирования / управления [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8] в современных условиях, которые следует учитывать торговым сетям, предлагающим товары специфического спроса (алкоголь) при формировании стратегий своего развития.

В качестве базы исследования нами были выбраны две конкурирующие торговые сети «Ароматный мир» и «Красное&Белое», созданные и управляемые резидентами, длительное время находящиеся на нашем рынке.

Торговая сеть «Ароматный мир» занимается продажей алкогольных напитков с октября 1998 г. и за свою историю прошла путь от одного магазина до крупнейшей в России сети специализированных винмаркетов. На сегодняшний день «Ароматный мир» – это более 470 винмаркетов в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах России [14].

Залог сегодняшнего успеха компании – это ее постоянное развитие. В последнее время она стала активно развиваться с помощью ребрендинга сети, который затронул все направления: фирменный стиль, дизайн вывесок и витрин, торговое оборудование, форма персонала, реклама. Изменение имиджа обусловлено целью создания магазинов будущего: нового качества, удовлетворяющих требования самого взыскательного покупателя, внедрением новой группы товаров – продуктов питания с натуральным составом, современных и популярных алкогольных напитков. За свою более чем 20-летнюю историю «Ароматный мир» удостоился многих профессиональных наград. Ярким свидетельством признания ценностей бренда «Ароматный мир» стали его покупатели. Все больше ценителей обращаются к торговой сети как к экспертам и знатокам в мире алкоголя и гастрономии. Выверенная ассортиментная политика, конкурентоспособные низкие цены обеспечивают бренду «Ароматный мир» высокую лояльность покупателей. Магазины «Ароматный мир» можно назвать безусловным лидером розничного рынка алкогольной и гастрономической продукции. Высококвалифицированные и грамотные сотрудники – одна из важнейших составляющих эффективной работы магазинов «Ароматный мир». Постоянное обучение торгового персонала находится в центре внимания кадровой политики компании, которая использует в обучении своих сотрудников новейшие технологии и ресурсы. Поэтому ориентироваться в большом выборе продукции, представленном в сети, покупателям помогают не только современные маркетинговые коммуникационные инструменты, но и профессиональная помощь продавцов-консультантов, они с легкостью понимают потребности и запросы каждого покупателя и на основании знаний и опыта рассказывают об особенностях различных напитков и гастрономических сочетаниях к ним. Ассортимент магазинов богат эксклюзивной коллекцией от ведущих мировых производителей.

«Красное&Белое» – очевидный конкурент бренда «Ароматный мир», созданный позднее, сегодня это одна из крупнейших российских розничных сетей по продаже алкоголя. Ее магазины есть в 56 регионах страны (их общее количество на начало текущего года – 8141). Первая торговая точка была открыта в августе 2006 г. в г. Копейске Челябинской области. Это был уникальный магазин, фишкой которого стали самые низкие цены. Руководство взяло на себя мониторинг наценок и проходящих акций. В результате покупатель получал гарантированно выгодный товар. В течение года количество магазинов увеличилось до восьми, а в 2007 г. – до 38. Название сети – ассоциация, навеянная видами вина – основного продукта, реализуемого сетью.

В последующие годы происходило дальнейшее увеличение количества торговых точек и охвата новых регионов страны, что отображается на рисунке.



Рисунок. Прирост сети К&Б за 2014–2018 гг. [15]

Сеть «Красное&Белое» – феномен российского рынка, из года в год показывающий колоссальные темпы прироста активов. До последнего времени практически все аспекты деятельности компании контролировал ее основатель С. Студенников. Специализация компании – продажа алкогольной продукции, хотя есть и другие товары (более 1000 видов). Головной офис предприятия – в Челябинске [15]. Изначально бизнес

строился по модели «дать покупателю самое выгодное ценовое предложение». Это правило прочно укоренилось и продолжает работать в сети по сей день.

Основатель и руководитель сети – С. П. Студенников по данным прессы [9] – начал свой бизнес в «лихие 90-е», когда SPS-холдинг занимался дистрибуцией алкогольной и табачной продукции. Однако его имя нигде не фигурирует в качестве генерального директора, поскольку организационная структура сети представляет собой множество ООО по продаже, закупкам, хранению и распределению продукции. Во главе каждого из них стоит свой официальный руководитель. Сеть постоянно расширяется путем увеличения числа магазинов и слияния с другими организациями. Важный этап развития сети – слияние с ГК «Меркурий», завершившееся в апреле 2019 г. Но в 2019 г. произошло объединение и сразу трех игроков розничного бизнеса: «Красное & Белое», «Бристоль» и «Дикси». После объединения на российском рынке появился новый участник – холдинг ДКБР Мега Ритейл Груп Лимитед. Фирма зарегистрирована в мае 2019 года в Никосии (Кипр). По сведениям ЕГРЮЛ, она стала учредителем сразу 44 организаций, куда вошли стратегически значимые организации сети «Красное&Белое». Создание единого нового бренда учредители пока не планируют, магазины продолжают работать под прежними вывесками. Часть аналитиков оценивает произошедшее объединение спорным (с точки зрения стратегии). Сомнение вызывает эффективность менеджмента «Дикси», который объективно слабее, чем у К&Б, и может начать тянуть весь бизнес вниз [9].

«Красное&Белое» работает исключительно на российском рынке. Начинать работу в других государствах руководство в ближайшее время не планирует. Зато на местном рынке компания достигла хороших результатов:

- 29-е место в списке 200 крупнейших частных компаний России по версии Forbes;
- 20-я позиция в рейтинге самых быстрорастущих предприятий страны Bloomberg;
- 5-е место в топе Infoline по объему выручки.

Компания смогла добиться внушительных темпов прироста и развития благодаря грамотно выверенной политике управления сетью, а именно: тотальный контроль закупок самим основателем бизнеса; экономия на закупках за счет эффекта масштаба; минимальные расходы на логистику; выгодная модель аренды. Сеть магазинов «Красное&Белое» – одно из самых динамичных предприятий страны. В перспективе собственник планирует довести число торговых точек до 10–15 тыс. Такого количества магазинов достаточно для полного насыщения российского рынка и получения предельного размера прибыли.

Как видим, это сравнимые компании, причем каждая имеет свои особенности собственности, развития и представительства на рынке алкогольной продукции. Данные показатели (источник – официальные сайты компаний [14; 15]) отражены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика конкурентов «Ароматный мир» и «Красное&Белое»

п/п	Показатели	«Ароматный мир»	«Красное&Белое»
1. Показатели, характеризующие компанию			
1.1	Узнаваемость и имидж компании	Известная	Известная
1.2	Число торговых точек	475	8141
1.3	Средняя торговая площадь	125 м2	80 м2
1.4	Численность сотрудников	6 000+	100 000+
1.5	Количество грузовиков, перевозящих товар	100	3500

Продолжение табл. 1

1.6	Обучение и развитие персонала	Хорошее	Хорошее
1.7	Проведение корпоративных мероприятий	Много мероприятий и конкурсов	Много мероприятий и конкурсов
2. Показатели, характеризующие предлагаемую продукцию			
2.1	Средняя цена бутылки красного сухого вина, 750 мл	589	563
2.2	Наличие ассортимента, кол-во наименований	2000	1000
2.3	Качество продукции	Высокое	Высокое
2.4	Наличие системы скидок и акций	Огромное количество	Огромное количество
2.5	Разнородность продуктов	Алкогольные напитки и сопутствующие товары	Алкогольные напитки и сопутствующие товары
3. Показатели, характеризующие сбытовую политику			
3.1	Каналы сбыта	РФ	РФ
3.2	Надежность поставщиков	Средняя	Высокая
4. Показатели, характеризующие маркетинговую политику			
4.1	Маркетинговая стратегия	Разработана	Разработана
4.2	Сайт компании	Активный	Активный
4.3	Реклама	Активная рекламная кампания	Активная рекламная кампания

Используем инструмент PEST-анализа для выявления влияния внешних угроз и проблемных зон обеих компаний.

При проведении PEST-анализа в данном случае необходимо формулировать конкретные факторы, отражающие специфику торговли, в том числе торговли алкоголем, по каждому виду факторов.

К факторам влияния политической среды на рынок можно отнести следующие: изменение законодательства по учету алкогольной продукции; увеличение акцизов на алкоголь; легализация продажи алкоголя онлайн; отмена ввода налога на вмененный доход при торговле алкоголем и сигаретами.

К факторам влияния экономической среды на рынок можно отнести следующие: сокращение доходов населения; увеличение количества безработных в РФ; высокий уровень инфляции в стране.

К факторам влияния социально-культурной среды на рынок можно отнести следующие: боязнь заразиться вирусом и другими заболеваниями при контакте с другими людьми; пропаганда ЗОЖ и спорта, отказ от вредных привычек; повышенный интерес к покупке алкогольной продукции в связи с закрытием развлекательных учреждений.

К факторам влияния технологической среды на рынок можно отнести следующие: внедрение современных технологий контроля логистики и оптимизации складских помещений; повышение уровня инноваций и технологического развития оборудования и техники для производства алкогольной продукции.

В табл. 2 представлены результаты экспертных оценок (пять экспертов) по классической схеме (оценивается вероятность изменения каждого фактора по 5-балльной шкале, где 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность).

Таблица 2

Влияние и оценка факторов PEST-анализа торговых организаций по продаже алкогольной продукции

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Изменение законодательства по учету алкогольной продукции	1	5	4	3	5	4	4,2	0,14
Увеличение акцизов на алкоголь	3	4	3	5	5	3	4,0	0,41
Легализация продажи алкоголя онлайн	1	1	1	1	2	1	1,2	0,04
Отмена ввода налога на вмененный доход при торговле алкоголем и сигаретами	3	5	4	5	5	5	4,8	0,50

Продолжение табл. 2

Экономические факторы								
Сокращение доходов населения	3	5	5	5	5	5	5,0	0,52
Увеличение количества безработных в РФ	3	5	4	5	4	5	4,6	0,48
Высокий уровень инфляции в стране	2	4	5	3	4	4	4,0	0,28
Социально-культурные факторы								
Боязнь заразиться вирусом и другими заболеваниями при контакте с другими людьми	1	4	5	2	3	2	3,2	0,11
Пропаганда ЗОЖ и спорта, отказ от вредных привычек	1	2	3	5	4	3	3,4	0,12
Повышенный интерес к покупке алкогольной продукции в связи с закрытием развлекательных учреждений	2	3	4	5	3	4	3,8	0,26
Технологические факторы								
Внедрение современных технологий контроля логистики и оптимизации складских помещений	3	5	4	5	3	4	4,2	0,43
Повышение уровня инноваций и технологического развития оборудования и техники для производства алкогольной продукции	3	3	2	3	4	3	3,0	0,31

Распределение факторов по весу (в порядке убывания значимости) в матрице PEST-анализа представлено в табл. 3.

Таблица 3

Распределение факторов влияния на развитие торговых организаций по продаже алкогольной продукции в матрице PEST-анализа

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Отмена ввода на единый налог на вмененный доход при торговле алкоголем и сигаретами	0,50	Сокращение доходов населения	0,52
Увеличение акцизов на алкоголь	0,41	Увеличение количества безработных в РФ	0,48
Изменение законодательства по учету алкогольной продукции	0,14	Высокий уровень инфляции в стране	0,28
Легализация продажи алкоголя онлайн	0,04		

Продолжение табл. 3

Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Повышенный интерес к покупке алкогольной продукции в связи с закрытием развлекательных учреждений	0,26	Внедрение современных технологий контроля логистики и оптимизации складских помещений	0,43
Пропаганда ЗОЖ и спорта, отказ от вредных привычек	0,12	Повышение уровня инноваций и технологического развития оборудования и техники для производства алкогольной продукции	0,31
Боязнь заразиться вирусом и другими заболеваниями при контакте с другими людьми	0,11		

Как видим, наибольшее влияние на торговые организации по продаже алкогольной продукции имеют такие политические факторы, как отмена ввода единого налога на вмененный доход (ЕНВД) при торговле алкоголем и сигаретами [13]. Предпринимателям, использующим ЕНВД при торговле алкоголем и сигаретами, к концу 2020 г. нужно будет подготовиться к смене налогового режима. Тем, для кого это может оказаться невыгодным, следует заранее позаботиться о переходе на специальные налоговые режимы: на упрощенную систему налогообложения (УСН) могут перейти и ИП, и организации или индивидуальные предприниматели, реализующих лёгкие алкогольные напитки в розницу или в рамках общепита; помимо УСН возможен переход на патентную систему налогообложения (ПСН). Также увеличение акцизов на алкоголь будут способствовать увеличению цены на данную продукцию, соответственно, спрос на акцизный алкоголь будет снижаться одновременно с прибылью торговых предприятий. Стоит отметить, что дополнительные издержки торговых организаций сказываются отрицательно на их развитии, так как эти расходы, к примеру могли бы быть потрачены на развитие персонала или

проведение корпоративных мероприятий, что способствует повышению качества организационной культуры торговой организации.

Сокращение доходов населения – это основной экономический фактор, способствующий снижению спроса на покупку качественной алкогольной продукции. Однако в связи с закрытием развлекательных учреждений наблюдается повышенный интерес к покупке алкогольной продукции, а следовательно, и спрос на данную продукцию. Пропаганда ЗОЖ и спорта, отказ от вредных привычек не сильно влияет на развитие торговых организаций и на ее спрос, так как даже здоровье и спорт также полностью не сказываются на отказе от употребления алкогольной продукции. Скорее всего, наоборот, чем менее здоровый человек с имеющимися хроническими заболеваниями, тем больше вероятности, что он не склоняется к употреблению алкоголя.

Внедрение современных технологий контроля логистических процессов торговой организации и оптимизация работы складских помещений – основной положительно влияющий на развитие данных организаций фактор. Чем эффективнее налажена работа, тем более производительнее работают сотрудники торговых организаций.

Другой традиционный для стратегического менеджмента инструмент – это анализ пяти конкурентных сил Портера. Его можно использовать для того, чтобы понимать, какие именно угрозы влияют на развитие торговых организаций «Ароматный мир» и «Красное&Белое». Некоторые пункты будут общими, но из-за специфики отдельных торговых организации будут и отличия (табл. 4).

*Анализ пяти конкурентных сил Портера «Ароматный мир» (АМ)
и «Красное&Белое» (КиБ)*

Угрозы	Степень угрозы	Описание
Со стороны товаров-заменителей	Низкий	Товарами-заменителями алкогольной продукции являются продукты здорового образа жизни. Сама цель пропаганды ЗОЖ подразумевает переход от употребления алкогольной продукции к товарам правильного питания. Однако менталитет русского человека не всегда готов полностью отказаться от употребления алкогольной продукции, поэтому влияние данного фактора незначительное
Внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Конкуренция в отрасли высокая, для осуществления деятельности необходимо иметь лицензию по продаже алкогольной продукции, однако не все конкуренты на рынке соблюдают данное условие, отсюда конкуренция между лидерами и маленькими розничными магазинами, осуществляющих продажу вне законодательства
Со стороны новых игроков	Низкий	Для входа в отрасль необходимо иметь лицензию на осуществление деятельности по продаже алкогольной продукции. Для ее получения необходимо соблюдать условия по торговле: отдельная касса, ограничение по торговой площади, также планируется ввести ограничение по количеству торговых точек на определенный процент проживающего населения на данной территории. Поэтому угроза со стороны новых игроков низкая.
Потери текущих клиентов	Средний АМ	Более высокая цена для клиентов той же продукции, чем у конкурентов. Следовательно, возможен уход клиентов к более дешёвой продукции у конкурентов. Это связано с высокими транспортными расходами, заложенными в стоимость продукции
	Низкий КиБ	Конкурентоспособная цена на рынке дает преимущество, огромная развитая сеть магазинов по всей территории РФ, поэтому потеря текущих клиентов практически невозможна
Нестабильности поставщиков	Высокий АМ	Перебои в поставках продукции и логистическими процессами между складом и торговыми точками. Угроза нестабильности поставщиков, в частности транспортных компаний, высокая
	Средний КиБ	Хорошо отлаженная работа с поставщиками и огромный собственный автопарк без посредников дает своевременную доставку и контроль за качеством продукции

Проанализировав данные в таблице, можно отметить, что сильное влияние на исследуемые торговые организации оказывает внутриотраслевая борьба из-за нелегальных конкурентов, осуществляющих свою деятельность без определенных законодательством лицензий. На торговую сеть «Ароматный мир» оказывает сильное влияние нестабильность и ненадежность поставщиков – транспортных компаний по перевозке товара. Из-за большого количества посредников происходит путаница в логистических процессах и сбои в поставках продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что торговая организация «Ароматный мир» в настоящее время несколько уступает торговой организации «Красное&Белое». Это означает, что «Красное&Белое» более конкурентоспособное и развитое торговое предприятие.

В свою очередь для исследования проблем, выявленных при анализе управления развитием торговой организации «Ароматный мир», можно использовать инструмент SWOT-анализа (табл. 5).

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа «Ароматный мир»

Внутренняя среда	Преимущества – «S»	Недостатки – «W»
	Фирменный стиль, дизайн вывесок и витрин Современное торговое оборудование Выверенная ассортиментная политика Высококвалифицированные и грамотные сотрудники Постоянное обучение торгового персонала Проведение корпоративных мероприятий, развитая организационная культура	Более высокая цена продукции чем у конкурентов Отсутствие собственного автопарка с достаточным по количеству грузовиков Высокие издержки на транспортные расходы (не налаженная логистика) Неразвитость торговой сети – представлена не во всех городах РФ Наличие ошибок в отгрузке продукции с собственного склада

Внеш-	Возможности – «О»	Угрозы – «Т»
няя среда	Повышенный интерес и спрос к покупке алкогольной продукции в связи с закрытием развлекательных учреждений Возможность торговли алкогольной продукции онлайн Возможность внедрения современных технологий контроля логистических процессов торговой организации и оптимизация работы складских помещений	Увеличение акцизов на алкоголь Сокращение доходов населения Ненадежность поставщиков

Таким образом, последовательное применение классического инструментария стратегического планирования позволило нам определить, что в торговой организации «Ароматный мир» в настоящее время существует ряд проблемных зон, очевидно негативно влияющих на ее эффективность развития и конкурентоспособность, в том числе:

- 1) более высокий уровень цен по сравнению с конкурентом;
- 2) ненадежность поставок из-за партнеров – транспортных компаний (высокие транспортные издержки, срыв сроков поставки, проблемы транспортировки хрупкой продукции и т. д.);
- 3) относительно неразвитая торговая сеть (представлена только в крупных городах РФ);
- 4) наличие ошибок в отгрузке продукции со склада, не налажена работа складских помещений.

Однако только две из них (2, 4) – это действительно проблемы, нуждающиеся в управленческом решении, в то время как другие две (1, 3) – это те особенности концепции бизнеса, которые обусловлены осознанием владельцами бизнеса конфликтности торговли товарами специфического спроса [4; 11]. Напомним, что «если интересы любого обще-

ства объективно требуют снижения и/или прекращения потребления алкогольной продукции, даже с учетом имеющихся национальных традиций, то интересы производителей и торговых организаций в данном случае чаще всего прямо противоположны... [что и составляет] системный конфликт торговли товарами специфического спроса с позиций теории управления конфликтами» [4, с. 14]. Сознательное ограничение ассортимента, масштабов торговли, диапазона цен – это и есть ответ данной торговой сети на запросы общества по культурному потреблению алкоголя.

И в этом контексте стратегия развития торговой организации «Ароматный мир» для общества в целом предпочтительнее стратегии торговой организации «Красное&Белое».

Таким образом, по итогам исследования мы можем сделать вывод, что применение классических инструментов стратегического планирования для организаций, осуществляющих производство и торговлю товарами специфического спроса, не всегда эффективно, имеет определенные особенности, связанные с внешними эффектами, и поэтому для получения нужного результата требуется дополнительный этап стратегического анализа, который можно назвать *ценностным*.

В связи с этим мы можем выделить следующие моменты, которые менеджменту торговых сетей, реализующих специфические товары (алкоголь), всегда следует учитывать при формировании стратегии, в том числе: широту ассортимента; диапазон потребителей; ограниченность возможностей размещения на определенной территории; ограничения и порядок торговли, устанавливаемые государством; традиции и внешние эффекты / социальные последствия потребления товара, в том числе на определенной территории.

Список литературы

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – № 19. – С. 16–18.
2. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. – 2017. – № 1. – С. 63–66.
3. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 59–62.
4. Белогубова Н.А. Конфликтность торговли товарами специфического спроса в РФ // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: IX всероссийская науч.-практ. конф. аспирантов и студентов с междунар. участием, 11 июня 2020 г. Санкт-Петербург: сб. ст. – СПб., 2020. – С. 9–15.
5. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2016. – № 4. – С. 121–124.
6. Ершов Д.М. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. – 2015. – № 1. – С. 97–108.
7. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 2. – С. 64–66.
8. Колпаков В.М. Теоретический аспект проблемы стратегического управления // Акционер. – 2017. – № 6/7. – С. 14–20.
9. Кому принадлежит Красное и Белое: информация о бенефициарах. [Электронный ресурс]. – URL: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/sobstvennik-krasnogo-i-belogo/>
10. Обзор российского рынка алкогольной продукции I кв. 2020 г. Информационный обзор [Электронный ресурс]. – URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/alcogol/20_web.pdf
11. Черкасская Г.В. Систематизация конфликтов в социально-экономических системах в контексте теории управления социальными конфликтами // Экономика нового мира. – 2017. – № 4(8). – С. 4–25.
12. Черкасская Г.В. Целевая функция предпринимательства и здоровый образ жизни // XXIII Царскосельские чтения: материалы междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2019. – С. 341–344.
13. Официальный сайт Росалкогольрегулирования. – URL: <http://fsrar.ru/>
14. Официальный сайт «Ароматный мир» [Электронный ресурс]. – URL: <https://amwine.ru>
15. Официальный сайт «Красное и Белое» [Электронный ресурс]. – URL: <https://krasnoeibeloe.ru>

References

1. Azhahanova D.S. *Sovremennye podhody k strategicheskomu upravleniyu* // *Sovremennye tendencii v ekonomike i upravlenii: novyj vzglyad*. 2018. № 19. PP. 16–18.
2. Alekseenko A.A. *Vybor strategii upravleniya predpriyatiem na osnove SWOT-analiza*. Social'nye nauki. 2017. № 1. PP. 63–66.
3. Astaf'eva L.I. *Upravlenie programmami strategicheskikh izmenenij kak innovaciya upravleniya*. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2016. № 5. PP. 59–62.

4. Belogubova N.A. *Konfliktnost' trgovli tovarami specificheskogo sprosa v RF // Problemy i puti social'no-ekonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir: IX vse-rossijskaya nauch.-prakt. konf. aspirantov i studentov s mezhdunar. uchastiem*, 11 iyunya 2020 g. Sankt-Peterburg: sb. st. St. Petersburg, 2020. PP. 9–15.
5. Beznosova A.S. *Teoreticheskie aspekty formirovaniya konkurentnoj strategii predpriyatiya*. Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy. 2016. № 4. PP. 121–124.
6. Ershov D.M. *Vybor kompleksnoj strategii predpriyatiya s uchetom sochetaemosti strategicheskikh reshenij*. Ekonomika i matematicheskie metody. 2015. № 1. PP. 97–108.
7. Kapitonov S.V. *Predposylki vozniknoveniya strategii upravleniya organizაციyami (predpriyatiyami)*. Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava. 2017. № 2. PP. 64–66.
8. Kolpakov V.M. *Teoreticheskij aspekt problemy strategicheskogo upravleniya*. Akcioner. 2017. № 6/7. PP. 14–20.
9. *Komu prinadlezhit Krasnoe i Beloe: informaciya o beneficiarah*. URL: <https://money-makerfactory.ru/spravochnik/sobstvennik-krasnogo-i-belogo/>
10. *Obzor rossijskogo rynka alkogol'noj produkcii I kv. 2020 g.* Informacionnyj obzor URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/alcogol/20_web.pdf
11. Cherkasskaya G.V. *Sistematizaciya konfliktov v social'no-ekonomicheskikh sistemah v kontekste teorii upravleniya social'nymi konfliktami*. Ekonomika novogo mira. 2017. № 4(8). PP. 4–25.
12. Cherkasskaya G.V. *Celevaya funkciya predprinimatel'stva i zdorovyj obraz zhizni // XXIII Carskosel'skie chteniya: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. St. Petersburg: LGU im. A.S. Pushkina Publ., 2019. PP. 341–344.*
13. Oficial'nyj sajt Rosalkogol'regulirovaniya. URL: <http://fsrar.ru/>
14. Oficial'nyj sajt «Aromatnyj mir». URL: <https://amwine.ru>
15. Oficial'nyj sajt «Krasnoe i Beloe». URL: <https://krasnoeibeloe.ru>