

УДК 658.5

Стратегический выбор методов менеджмента для повышения эффективности деятельности торгового предприятия

Д-р. экон. наук **Антохина Ю.А.** 9285767@mail.ru

Гумбатов К.М. 9285767@mail.ru

Санкт-Петербургского Государственного университета
аэрокосмического приборостроения
196128, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149в

В статье представлено исследование цель которого заключается в повышении рыночной стоимости торгового предприятия путем применения эффективных методов менеджмента; объектом исследования являются торговые предприятия, предметом исследования выступают методы менеджмента торгового предприятия, рассматриваемые как с позиции общих подходов управления: планирования, организации, контроля, актуализации так и с учетом специфики торгового предприятия, касающейся торговых технологических процессов, ресурсов, торговых издержек и товарооборота; выделена наиболее важная в настоящее время область менеджмента качества и рассмотрены актуальные для торгового предприятия методы менеджмента качества, такие как «точно вовремя», «бережливое производство», «шесть сигм», «инновационное улучшение процессов»; в соответствии с прогрессивными подходами к финансовой оценке эффективности определён объективный критерий повышения рыночной стоимости на основе анализа экономической добавленной стоимости; рассмотрены типичные методы менеджмента торгового предприятия и их драйверы, представлены методические рекомендации стратегического выбора методов менеджмента на основе экономико-финансовых критериев экономической добавленной стоимости и рыночной стоимости предприятия, сформирована последовательность расчётов для оценки эффективности и выбора наиболее эффективного метода, проведена апробация методики, представлены количественные данные по основным показателям эффективности, отражающие применение различных методов менеджмента качества в розничной торговой сети, сделаны выводы и рекомендации, позволяющие провести стратегический выбор методов менеджмента в торговом предприятии.
Ключевые слова: торговое предприятие, эффективность, качество, методы менеджмента, экономическая добавленная стоимость.

DOI:10.17586/2310-1172-2017-10-2-48-55

Strategic choice of methods of management for increase of efficiency of activity of trade enterprise

D.Sc. **Antokhina Y.A.** 9285767@mail.ru

Gumbatov K.M. 9285767@mail.ru

St. Petersburg State University of space instrument making

Research is presented in article which purpose consists in increase of market value of trade enterprise by application of effective methods of management; object of research are trade enterprises, as an object of research the methods of management of trade enterprise considered as from a position of the general approaches of management act: planning, the organization, control, updating and taking into account the specifics of trade enterprise concerning trade technological processes, resources, trade expenses and commodity turnover; the area of quality management most important now is allocated and quality management methods, actual for trade enterprise, such as "precisely in time", "economical production", "six sigma", "innovative improvement of processes" are considered; according to progressive approaches to a financial assessment of efficiency the objective criterion of increase of market value on the basis of the analysis of an economic value added is defined; typical methods of management of trade enterprise and their drivers are considered, methodical recommendations of a strategic choice of methods of management on a basis economic - financial criteria of an economic value added and market value of the enterprise are submitted, the sequence of calculations for an assessment of efficiency and a choice of the most effective method is created, approbation of a technique is carried out, are presented quantitative given on the main indicators of efficiency,

reflecting application of various methods of quality management in a retail distribution network, the conclusions and recommendations allowing to carry out a strategic choice of methods of management in trade enterprise are drawn.

Keywords: trade enterprise, efficiency, quality, management methods, economic value added.

В настоящее время, несмотря на кризис, наличие санкций, продовольственного эмбарго и других неблагоприятных внешних тенденций, сфера торговли продолжает динамически развиваться как во всем мире, так и в России. Достаточно отметить, что в валовом продукте России сохраняется высокий (порядка 15%) стабильный удельный вес оптовой и розничной торговли, как важной составляющей экономической деятельности национальной экономики. Между тем процессы глобализации в мировой экономике и торговле обуславливают рост требований к устойчивости отечественной отрасли торговли и необходимости решения проблем ее конкурентоспособности, эффективности и качества путем совершенствования торгового менеджмента и его методов в каждом отдельном торговом предприятии.

Как известно, главной задачей торгового менеджмента [1-5] является достижение основных целей торгового предприятия, включающих рост объемов товарооборота и добавленной стоимости в стратегической перспективе, повышение качества предоставляемых услуг и, в конечном итоге, возрастание конкурентной позиции торгового предприятия на потребительском рынке. Исходя из этого направления торгового менеджмента включают следующее.

1. Создание условий для полного удовлетворения покупательского спроса на товары в соответствующем сегменте потребительского рынка путем эффективной ассортиментной политики товаров и услуг как центрального направления торговой деятельности.

2. Формирование высокого уровня качества торгового обслуживания покупателей путем организационно-технологических мероприятий в соответствии необходимыми требованиями к уровню торгового обслуживания всех заинтересованных сторон торговой деятельности.

3. Обеспечение эффективности осуществления торговой деятельности в части торгово-технологических и торгово-хозяйственных процессов, создание условий прироста рыночной стоимости торгового предприятия.

Менеджмент, как управляющая деятельность, реализуется через применяемые методы, инструменты и технологии менеджмента. В наиболее общем виде методы менеджмента рассматриваются с позиции классических функций любой системы управления, включающих: 1) функции анализа; 2) функции планирования; 3) функции организации исполнения; 4) функции контроля исполнения. Данные функции представляют собой замкнутый цикл менеджмента, иногда называемый циклом Деминга [6]. Вместе с тем методы менеджмента могут быть классифицированы по направлениям торговой деятельности в разрезе цепочки создания добавленной стоимости и соответствующих основных и вспомогательных бизнес-процессов. С учетом отраслевых особенностей торговли состав основных методов торгового менеджмента может включать следующие группы.

1. Методы управления технологическими процессами торгового предприятия, включающие технологические схемы потоков товародвижения и соответствующее им технологическое оснащение торговых точек; системы внутренней и внешней логистики, в том числе по принципу «точно во время»; формирование парка технологического торгового оборудования и информационно-программного обеспечения торгового процесса; разработку организационных основ потоков товароснабжения, включая приемку, хранение и подготовку товаров к продаже; формирование методов выкладки и размещения товаров в торговых помещениях, документирование технологических процессов и операций торговли, разработку инновационных подходов к управлению и маркетингу в торговом предприятии и продажу новых продуктов и услуг. Некоторые из этих методов более подробно будут рассмотрены ниже.

2. Методы управления торговыми процессами обслуживания покупателей, характеризующих создание оптимально наилучших условий для совершения покупок и непосредственный контакт с покупателем. Они включают множество приемов, начиная с установления удобного режима работы предприятия, выбора результативных методов предложения и продажи товаров, быстрое расчетно-кассовое обслуживание, предоставление широкого ряда дополнительных сопутствующих услуг, организацию внутренней оповестительной информации, рекламы, акций и многие другие организационные и технологические методы, отражающие уровень обслуживания покупателей.

3. Методы управления торговым персоналом, которые в силу отраслевой специфики деятельности на торговых предприятиях приобретают ключевое значение. В первую очередь в основе таких методов применяется функциональная схема разделения труда через организационную структуру управления в торговом предприятии. Кроме того эти методы включают формирование необходимой численности персонала и его квалификационного состава, приемы организации труда и методы повышения производительности, внедрение действенного материального стимулирования, постоянную подготовку и повышение профессионализма работников и его вовлечение в управление предприятием.

4. Методы управления товарооборотом, включающие прогнозирование и анализ торговой конъюнктуры на товарных рынках, исследование потребностей покупателей, методы планирования объема и структуры товарооборота, планирование и нормирование товарных запасов с учетом рыночных условий, планирование объема и структуры закупок, формирование логистических схем поступления товаров на склад.

5. Методы управления торговыми издержками обращения, включающие методы создания условий постоянного снижения уровня себестоимости по отношению к общему объему товарооборота. В этом отношении наиболее актуальными методами могут быть методы экономного, или так называемого «бережливого производства», обеспечивающие снижение уровня торговых издержек обращения за счет различных мероприятий по экономии при сохранении уровня качества обслуживания покупателей, о чем будет дополнительно сказано ниже. Такие методы позволяют создать оптимальную величину себестоимости, включающей текущие затраты трудовых и материальных ресурсов по осуществлению торговой деятельности, вести поиск резервов экономии управленческих и накладных расходов, совершенствовать планирование операционных издержек обращения в разрезе направлений и статей расходования, снижать торговые риски предприятия в целом.

8. Финансовые методы управления прибылью, активами, капиталом и рисками в деятельности торговых предприятий, о некоторых из которых будет сказано ниже при выборе методов экономической добавленной стоимости.

В настоящий период в торговом менеджменте выделяется особая область – менеджмент качества, определяемая необходимостью управления качеством деятельности торгового предприятия и его услуг как наиболее значимого фактора конкурентоспособности и успешности в сфере услуг и торговли, в частности. В связи с этим отдельно можно выделить комплексные методы менеджмента качества, построенные на различных подходах в области менеджмента качества, в том числе такие наиболее популярные методы, как: метод «Шесть сигм», связанный с совершенствованием процессов организации на основе устранения причин возникновения несоответствия и минимизации дефектов; метод «Бережливое производство», нацеленный на рост стоимости предприятия путем экономного расходования ресурсов; метод «Кайдзен», связанный с постоянным улучшением процессов организации; комплексный метод «Бережливое производство плюс шесть сигм», нацеленный на создание стоимости за счет одновременного сокращения потерь от отклонений и экономного расходования ресурсов; метод «Точно вовремя», связанный с деятельностью по сокращению длительности производственного цикла, и другие методы менеджмента качества [6, 7]. Вопросы менеджмента качества в сфере торговли и обслуживания в настоящее время являются приоритетными [6, 7], поэтому возникает необходимость внедрения методов менеджмента качества в торговом предприятии.

Итак, методы менеджмента в торговом предприятии очень разнообразны и имеют ценностную пользу. Однако в связи с ресурсными и технологическими ограничениями, а также требованиями внешней среды возникает задача стратегического выбора методов менеджмента и экономического обоснования, влияния этих методов на эффективность деятельности торгового предприятия с использованием финансов – экономических критериев [8]. Некоторые рекомендации по эффективному использованию методов менеджмента имеются в ГОСТ [9], однако они имеют общий характер и не отражают отраслевой направленности.

Интегральным критерием эффективности применяемых методов менеджмента является прирост рыночной стоимости предприятия как наиболее адекватного критерия конкурентоспособности и устойчивости на рынке [10]. Поэтому прирост рыночной стоимости предприятия будем считать ключевым показателем выбора методов менеджмента [11, 12]. Для наиболее объективного определения рыночной стоимости предприятия (V_{EVA}) применяется концепция экономической добавленной стоимости (EVA) и ее дисконтирование по средневзвешенной процентной ставке капитала ($i=WACC$). Данная концепция расценивает рост эффективности «как повышение рентабельности используемого капитала над затратами на его привлечение» [11, 12, 13]. Для этого используется показатель рентабельности инвестированного капитала (ROIC), который должен превышать пороговое значение (CC), то есть $ROIC > CC$, а также соблюдать выполнение условия эффективности инвестирования, $ROIC > WACC$. В соответствии с теорией рационального поведения инвестора надлежит выбор такой структуры капитала, чтобы данная структура обеспечивала минимальные затраты на обслуживание, т.е. значение показателя $WACC$ должно быть минимально [11].

Целями использования методов менеджмента в торговом предприятии будут являться: долгосрочный рост стоимости торгового предприятия на основе экономической добавленной стоимости (выраженной показателем EVA), усовершенствование и повышение качества оказываемых услуг, а также процессов обслуживания покупателей. Для формирования показателей анализа и оценки эффективности методов менеджмента для торговой организации необходимо рассмотреть структуру финансирования ее операционных активов, участвующих в процессе торговли и обслуживания, т.е. соотношение между собственными и заемными средствами, которые в совокупности направлены на финансирование имущественного комплекса торгового предприятия, которое обеспечивает куплю-продажу товаров и оказание услуг торговли. Имущественный комплекс торгового предприятия может включать земельные участки, здания, сооружения, оборудование,

инвентарь, товары, права требования, фирменное название и репутацию, товарные знаки и т.д. Так же надо выявить состав первичных бизнес-процессов и процессов обслуживания, в том числе послепродажного обслуживания. Для расчетов необходимо установить показатели уровня качества технологических процессов торговли и обслуживания, объем товарооборота, пропускную способность каналов дистрибуции, наличие современных каналов связи и безналичных расчетов, наличие ERP-систем в управлении, адекватный объем финансирования закупочной деятельности с учетом возможностей поставщиков и их ориентацией на сегменты потребительского рынка и другие важные аспекты, которые могут являться ограничениями экономической модели роста рыночной стоимости торгового предприятия.

Базисные методические положения, необходимые для выбора методов менеджмента торгового предприятия на основе максимизации рыночной стоимости содержат следующую последовательность расчетов и финансовых планов, представленных на рис. 1.

В данной статье приведены наиболее актуальные, популярные методы управления, имеющиеся в менеджменте качества для торговой организации [14], которые позволяют наиболее точно и просто определить внутренний потенциал и ключевые параметры управления при выборе методов менеджмента торгового предприятия. Как наиболее типичные для торгового предприятия могут быть выделены такие известные методы менеджмента качества как: «Точно во время», «Бережливое производство и шесть сигм» [15, 16], «Инновации в улучшение процессов обслуживания». Для торгового предприятия в каждом методе менеджмента необходимо выделить драйверы (ключевые факторы и параметры, которые влияют на рыночную стоимость) в соответствии с отраслевой спецификой.

Метод менеджмента «Точно во время» (*M1*) для торгового предприятия заключается в сокращении операционных затрат на хранение товаров для организации, высвобождение складских и торговых площадей, сокращение сроков оборачиваемости запасов, улучшении пропускной способности торговой точки. Такая стратегия рекомендуется для товаров повседневного спроса, т.к. имеется торговый риск несоблюдения условий поставок или необходимо создание вертикально интегрированных структур. Данный метод, как правило, не требует значительных инвестиций, а подразумевает принятие управленческих решений по лучшей координации деятельности и улучшение (адаптивность) внешней логистики торгового предприятия при выборе/отказе от поставщиков в случае необходимости. Существенное ограничение для данной стратегии – это требование к каналам дистрибуции, лояльность клиентов и их привычки, наличие современного информационного обеспечения и квалификация сотрудников, наличие (частичное и полное) собственного транспортного департамента. В целом альтернатива менеджмента *M1* «Точно во время» обеспечивает рост товарооборота и торгового капитала.

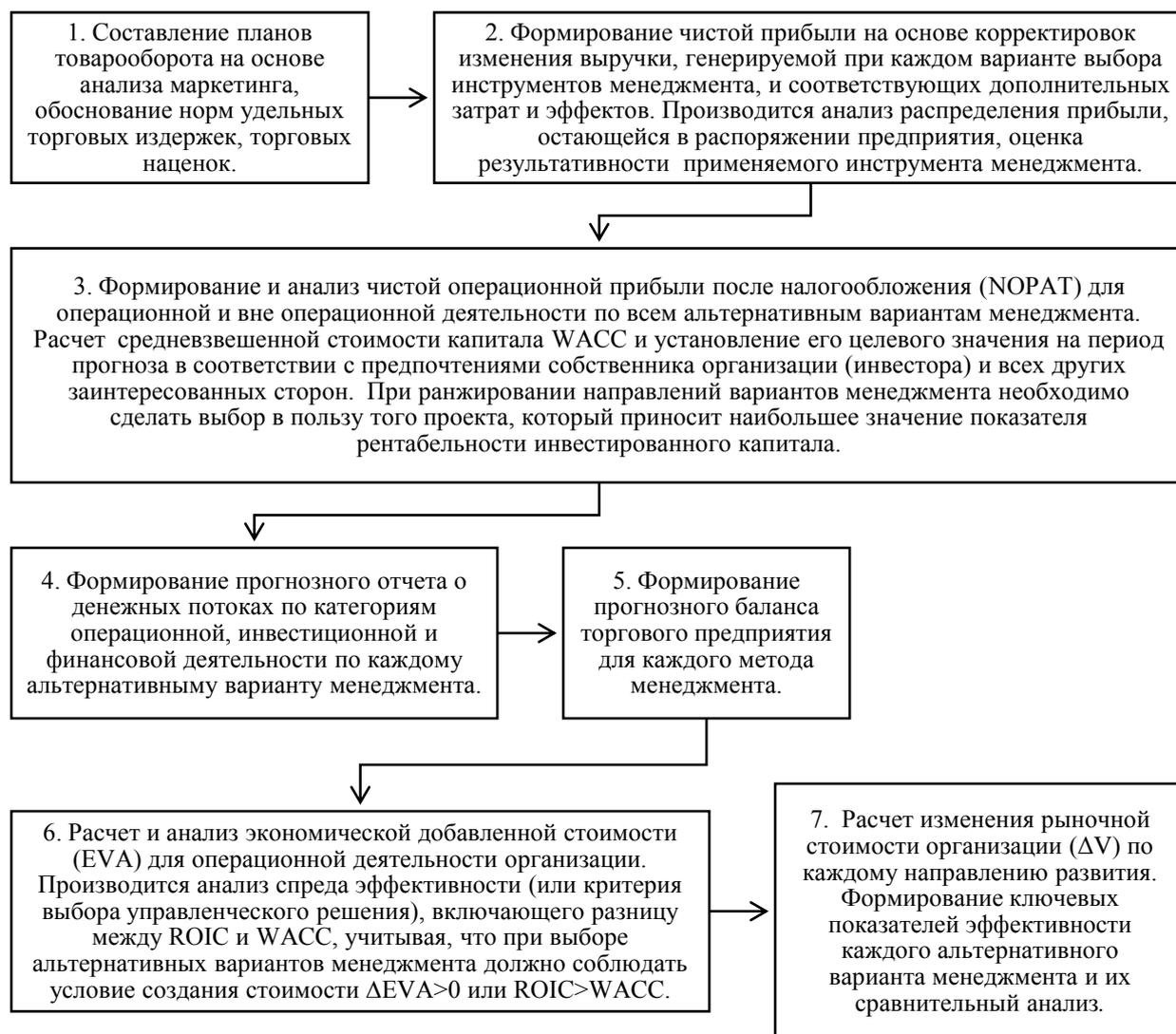


Рис. 1. Последовательность расчетов эффективности деятельности торгового предприятия при использовании методов менеджмента (авт. рис.)

Метод «Бережливое производство плюс шесть сигм» ($M2$) для торгового предприятия характеризуется экономией оборотных средств и издержек обращения, перераспределением удельных торговых издержек, транспортных расходов, способствует сокращению порчи/недостачи и ущерба товаров, а также всех других несоответствий процессов торговли, повышает мотивацию сотрудников. Данная стратегия может подразумевать увеличение рыночной доли за счет гарантированного качества товаров (снижении доли возвратов и экономии на перевозках). Реализация данной стратегии требует существенных капитальных затрат в части приобретения учетных систем отклонений и соответствующих превентивных мер по усовершенствованию торгового процесса и каналов дистрибуции.

Метод «Инновационные улучшения процессов обслуживания» ($M3$) для торгового предприятия наиболее характерен в области применения новых технологий продаж, что подразумевает внедрение инноваций в товаропроводящую сеть, или покупку современных инновационных информационных технологий и средств связи и безналичных расчетов. Данная стратегия требует большего объема инвестированного капитала, чем для других методов.

Таким образом основные драйверы в каждом методе состоят в следующем: для $M1$ это небольшие инвестиции в основной капитал и минимизация запасов; для $M2$ – это экономия на коммерческих и управленческих расходах и снижение оборотных средств при условии инвестиций в усовершенствовании бизнес-процессов, технологии продаж; для $M3$ – это капиталовложения в нововведения управленческих процессов и соответствующая отдача от инноваций.

Рассмотрим выбор методов менеджмента для розничной торговой сети, планирующей к возможному внедрению все рассмотренные выше альтернативные методы $M1$, $M2$, $M3$. Для расчетов по выбору метода принимается алгоритм, представленный на рис. 1, основные результаты которого отражены в табл. 1.

Таблица 1

Анализ эффективности деятельности торговой сети при различных методах менеджмента

Показатели и расчет		Достигаемые показатели эффективности при различных методах менеджмента		
		M1	M2	M3
Средневзвешенная стоимость капитала, %.	WACC	18,00%	18,00%	18,00%
Рентабельность инвестированного капитала, %	ROIC= NOPAT/IC*100%	11,00%	25,50%	21,25%
Чистая операционная прибыль после налогообложения, тыс. руб. / год	NOPAT=ЕБИТ*(1- Т)	940 886	3 493 537	2 924 812
Инвестированный капитал, тыс. руб.	ICo	8 556 507	13 701 873	13 765 754
Экономическая добавленная стоимость, тыс. руб.	EVA= NOPAT- WACC*IC	-599 285	1 027 200	446 976
		EVA<0	EVA>0	EVA>0
Анализ рыночной стоимости бизнеса после реализации стратегии	$\Delta V/V_0$	1,09	1,57	0,95
Критерий выполнен? ROIC/WACC>=1 (доли)	ROIC/WACC	0,61 нет	1,42 да	1,18 да

Авторская таблица

Анализ расчетов табл. 1. показывает, что применение метода M1 «Точно во время» не отвечает условиям эффективности, тогда как внедрение других вариантов (M1«Бережливое производстве плюс шесть сигм» и M2«Инновационное улучшение процессов») приносит дополнительную выгоду и соблюдение критериев роста рыночной стоимости. Таким образом применение M1 для данной торговой сети в рассматриваемый прогнозный период не приемлемо, т.к. широкая ассортиментная политика требует разнообразия заказанных товаров для различных ценовых ниш. МетодM2оказался наиболее рациональным, так как обеспечивает наибольшую чистую операционную прибыль после налогообложения (NOPAT=3,5 млрд.руб.), четырехкратное увеличение инвестированного капитала за счет собственных источников финансирования и наибольший прирост рыночной стоимости бизнеса (на 57%). МетодM3в настоящий прогнозный период оказалась менее выгодным, чем метод M2 за счет значительных капитальных затрат на товаропроводящую сеть и каналы дистрибуции, что снижает эффективность использования ресурсов.

В результате можно отметить, что в данном исследовании сформированы экономико-финансовые критерии выбора применяемых методов менеджмента для повышения эффективности деятельности торгового предприятия, заключающиеся в максимизации рыночной стоимости на основе показателя экономической добавленной стоимости. В работе представлены методические рекомендации для стратегического выбора методов менеджмента, включающие последовательность этапов и выводов по ключевым финансово-экономическим показателям изменения рыночной стоимости и экономической добавленной стоимости. Рассмотрены содержание и драйверы наиболее типичных методов менеджмента качества, применение которых актуально в торговом предприятии. Представлен пример расчета экономико-финансовых показателей эффективности торгового предприятия при внедрении различных методов менеджмента и сделан выбор метода менеджмента, обеспечивающий на стратегическую перспективу более высокую эффективность капитала и рыночную стоимость торгового предприятия.

Список литературы

1. ГОСТ Р 51303-99 "Торговля. Термины и определения" М.- 1999.
2. *Ахмадова П.И.* Обеспечение развития сферы оптовой торговли в регионе (на материалах Ставропольского края): автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П.И. Ахмадова. – Кисловодск: КИЭП, 2011. – 26 с.
3. *Николаева Т.И.* Экономика предприятий торговли и общественного питания / кол. авторов; под ред. Т.И. Николаевой и Н.Р. Егоровой. – 3-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2009. – 400 с.
4. *Ферни Дж.* Принципы розничной торговли / Дж. Ферни, С. Ферни, М. Кристофер. – М.: Олимп-Бизнес, 2008 – 416 с.
5. *Бланк И.А.* Торговый менеджмент / И.А. Бланк.- К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
6. *Горбашко Е.А.* Повышение качества управления на основе менеджмента качества // Стандарты и качество. 2009. № 3. С. 88–89.
7. *Леонова Т.И.* Экономические аспекты управления качеством / Т.И. Леонова. – СПб.: СПбГЭУ, 2013. – 100 с
8. *Антохина Ю.А., Гумбатов К.М.* Экономико-финансовые критерии стратегии качества организации // Журнал правовых и экономических исследований, 2015, № 2, С. 112–116.
9. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в менеджменте качества, М -2008.
10. *Брейли Р.* Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 1008 с.
11. *Яковлева Е.А.* Управление стоимостью предприятия в инновационном процессе / Е.А. Яковлева. -СПб: Изд-во СПбГПУ. – 2008. - 177 с.
12. *Яковлева Е.А.* Эволюция финансовых моделей оценки эффективности предприятия // Приборы. 2008. № 4. С. 56–64.
13. *Яковлева Е.А.* Управление стоимостью промышленного предприятия в условиях инновационного развития / Е.А. Яковлева. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / ГОУВПО "Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов". Санкт-Петербург - 2009.
14. *Гарматюк К.С.* Формирование стратегии управления торговыми сетями сферы розничной торговли (на материалах Ставропольского края): автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / К.С. Гарматюк. – Шахты: ЮРГУЭС, 2011. – 24 с.
15. *Джордж М.Л.* «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / М.Л. Джордж; пер. с англ. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 402 с.
16. *Кудряшов А.В.* Бережливое производство: проблемы и опыт внедрения // Методы менеджмента качества. 2013. № 4. С. 4–9.

References

1. GOST R 51303-99 "Torgovlya. Terminy i opredeleniya" M.– 1999.
2. *Akhmadova P.I.* Obespechenie razvitiya sfery optovoi trgovli v regione (na materialakh Stavropol'skogo kraja): avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / P.I. Akhmadova. – Kislovodsk: KIEP, 2011. – 26 s.
3. *Nikolaeva T.I.* Ekonomika predpriyatii trgovli i obshchestvennogo pitaniya / kol. avtorov; pod red. T.I. Nikolaevoi i N.R. Egorovoi. – 3-e izd., ster. – M.: Knorus, 2009. – 400 p.
4. *Ferni Dzh.* Printsipy roznichnoi trgovli / Dzh. Ferni, S. Ferni, M. Kristofer. – M.: Olimp-Biznes, 2008 – 416 p.
5. *Blank I.A.* Torgovyi menedzhment / I.A. Blank.- K.: Ukrainsko-Finskii institut menedzhmenta i biznesa, 1997. – 408 p.
6. *Gorbashko E.A.* Povyshenie kachestva upravleniya na osnove menedzhmenta kachestva // *Standarty i kachestvo*. 2009. № 3. P. 88–89.
7. *Leonova T.I.* Ekonomicheskie aspekty upravleniya kachestvom / T.I. Leonova. – SPb.: SPbGEU, 2013. – 100 s
8. *Antokhina Yu.A., Gumbatov K.M.* Ekonomiko-finansovye kriterii strategii kachestva organizatsii // *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy*, 2015, № 2, P. 112–116.
9. GOST R ISO 10014-2008 Menedzhment organizatsii. Rukovodyashchie ukazaniya po dostizheniyu ekonomicheskogo effekta v menedzhmente kachestva, M –2008.
10. *Breili R.* Printsipy korporativnykh finansov / R. Breili, S. Maiers; per. s ang. N. Baryshnikovoi. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2012. – 1008 p.

11. Yakovleva E.A. Upravlenie stoimost'yu predpriyatiya v innovatsionnom protsesse / E A. Yakovleva. -SPb: Izd-vo SPBGPU. – 2008. – 177 p.
12. Yakovleva E.A. Evolyutsiya finansovykh modelei otsenki effektivnosti predpriyatiya // *Pribory*. 2008. № 4. P. 56–64.
13. Yakovleva E.A. Upravlenie stoimost'yu promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya / E.A. Yakovleva. Dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni doktora ekonomicheskikh nauk / GOUVPO "Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i finansov". Sankt-Peterburg – 2009.
14. Garmatyuk K.S. Formirovanie strategii upravleniya trgovymi setyami sfery roznichnoi trgovli (na materialakh Stavropol'skogo kraja): avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / K.S. Garmatyuk. – Shakhty: YuRGUES, 2011. – 24 p.
17. Dzhordzh M.L. «Berezhlivoe proizvodstvo + shest' sigm» v sfere uslug: Kak skorost' berezhlivogo proizvodstva i kachestvo shesti sigm pomogayut sovershenstvovaniyu biznesa / M.L. Dzhordzh; per. s angl. – M.: Izd-vo «Al'pina Biznes Buks», 2005. – 402 p.
Kudryashchov A.V. Berezhlivoe proizvodstvo: problemy i opyt vnedreniya // *Metody menedzhmenta kachestva*. 2013. № 4. P. 4–9.

Статья поступила в редакцию 13.04.2017 г.