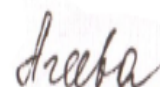


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи



АГЕЕВА ТАТЬЯНА ЮРЬЕВНА

**МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ТОРГОВОЙ СЕТИ В РЕГИОНЕ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Лукиных Валерий Фёдорович
доктор экономических наук, доцент

Красноярск 2024

Оглавление

Введение.....	4
1. Анализ теоретических положений и методов обеспечения конкурентоспособности торговых сетей	13
1.1. Эволюционное развитие комплекса услуг и факторов конкурентных преимуществ торговых сетей.....	13
1.2. Трансформация форматов торговых сетей как метод формирования конкурентоспособной ценности для потребителей	34
1.3. Дифференциация групп услуг в товаропотоке торговых сетей для конкретизации значений конкурентных преимуществ	47
2. Разработка механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети.....	63
2.1. Подход к оценке эффективности услуг торговой сети как фактора ее конкурентного преимущества.....	63
2.2. Методы и модели повышения конкурентных преимуществ торговой сети....	78
2.3. Разработка кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети	89
3. Разработка метода оценки конкурентоспособности торговой сети и его апробация в регионе.....	102
3.1. Разработка метода многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей	102
3.2. Анализ конкурирующих торговых сетей в регионе.....	110
3.3. Оценка конкурентоспособности торговой сети «Командор» в регионе (на примере Красноярского края)	122
Заключение	139
Список литературы	143
Приложение А	179
Приложение Б.....	183
Приложение В.....	186
Приложение Г	190
Приложение Д.....	192

Приложение Е.....	193
Приложение Ж.....	194
Приложение З.....	204

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования. Торговые сети вносят существенный вклад в развитие экономики Российской Федерации и регионов. Доля торговых сетей в обороте розничной торговли страны возросла с 15,1 % в 2009 году до 48,8 % в 2023 году и продолжает расти [56]. В Красноярском крае доля торговых сетей в обороте розничной торговли пищевыми продуктами на протяжении последних трех лет приближается к уровню 45 % [119]. Однако, наряду с этим, динамика средних темпов роста прибыли торговых сетей за аналогичный период времени менее значительна [122]. Формирующиеся цепочки создания ценности, в которых торговые сети выступают важнейшим звеном контакта с потребителем, демонстрируют тенденцию развития комплекса услуг торговой сети и ее превращение в генератор товаропотоков и услуг, как на оптовом, так и розничном сегментах рынка. Зачастую это приводит к усилению рыночной власти торговой сети и дегармонизации интересов других участников товаропотока.

Согласно статистическим данным, доля расходов на продукты питания в бюджете домохозяйства составляет не менее 30 % [57]. На фоне снижения реального располагаемого денежного дохода населения отмечаются высокие темпы роста цен на продукты питания (за пять лет они возросли в среднем на 40 %) [122], что объясняет склонность покупателей к экономии. В результате давления этого фактора торговые сети реализуют акционную политику в отношении большой доли ассортимента и вынуждают производителей идти на условия снижения цен, зачастую до уровня себестоимости производства, что определяет необходимость механизмов формирования конкурентоспособности торговой сети, ее конкурентной прибыли с учетом интересов всех участников цепочки прироста ценности.

Нарастающая конкуренция торговых сетей федерального и регионального масштабов проявляет необходимость поиска решений включенности в цепи

поставок местных производителей, формирующих конкурентные преимущества сети на региональных рынках. Это проявляет необходимость развития теоретических положений и методического аппарата формирования комплекса услуг в товаропотоке при взаимовыгодном сотрудничестве участников цепи прироста ценности и определяет актуальность разработки механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей на основе формирования и развития ими региональных и межрегиональных товаропотоков.

Степень разработанности научной проблемы. Механизмы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в регионе относятся к исследовательскому направлению, научный и практический интерес к которому не ослабевает. В ходе анализа теоретических положений и методов обеспечения конкурентоспособности торговых сетей автором были изучены работы А. Ю. Александровой, Д. И. Афанасенко, Л. Берри, Д. В. Боровинского, О. В. Вороновой, М. И. Гельвановского, Ш. Г. Гиравова, Е. Ю. Депутатовой, В. Зейтгамл, И. В. Ильина, С. П. Кирильчук, Т. Ф. Кислицыной, А. Н. Король, Ф. Котлера, К. Лавлока, М. П. Логинова, А. А. Муриновича, В. Э. Новикова, О. М. Олейник, А. Парасурамана, М. Портера, Г. Прахалада, А. Н. Стерлиговой, К. К. Хамела, С. А. Хлынова, А. Ю. Чаленко, Chauhan Archana, T. Gudehus, H.-Ch. Pfohl.

Для уточнения видов факторов влияния на товаропотоки торговых сетей в каждом периоде эволюционного развития структуры услуг в движении товара к потребителю были изучены работы Н. Д. Алмановой, Ю. Л. Александрова, В. Ф. Гребенникова, Л. С. Демидовой, В. С. Катькало, Г. Ф. Каячева, Ю. Г. Кузменко, А. А. Лукьяновой, А. Г. Мокроносова, М. М. Третьякова.

Основой для анализа корреляции форматов торговых сетей и видов услуг в товаропотоке по степени контакта с потребителем и местонахождением товара в цепочке прироста ценности вытупили работы Д. Бауэрсокса, А. П. Гарнова, П. Ф. Дракера, В. В. Дыбской, Н. С. Киреевой, Д. Клосса, Д. Ламберта, В. И. Сергеева, Дж. Стока, В. П. Чеглова, J. Zentes, В. Swoboda, D. Morschett.

Существенный вклад в исследование торговых сетей, кооперационно-сетевых взаимодействий и эффективности услуг торговых предприятий внесли Д. В. Гребенюк, Д. Е. Климанов, В. В. Куимов, В. С. Лапшин, В. Ф. Лукиных, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Попов, О. А. Третьяк, В. В. Ткач, Н. А. Тод, С. А. Уваров, Е. В. Щербенко, Н. S. Blum.

Понятийный аппарат экономической эффективности услуг и методы её оценки разрабатывали М. И. Баканов, Л. А. Бернштейн, Т. В. Бубновская, О. И. Волков, А. В. Волошин, М. Н. Григорьев, Д. Е. Давыдянец, О. Н. Есина, О. М. Калиева, М. В. Мельник, Н. В. Молоткова, Ю. И. Ребрин, А. Н. Соломатин, Г. А. Соседов, С. Л. Улина, Н. Н. Терещенко, А. Д. Шеремет.

Однако, несмотря на широкую научную дискуссию и проработку теоретических и методических аспектов обеспечения конкурентоспособности торговых сетей, недостаточно раскрыты направления ее формирования за счет ресурсов сетевых взаимодействий в цепочке прироста ценности торговой сети. Научные аспекты данной проблемы определяют необходимость дальнейшего развития инструментария эффективного управления вариативностью расходов в товаропотоке для обеспечения конкурентоспособности торговой сети и формирования конкурентоспособной цены для потребителя при соблюдении согласованных интересов всех участников цепочки прироста ценности, что обусловило выбор темы диссертационной работы, постановку ее цели и задач.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе как системы экономических, организационных и управленческих отношений в цепочке прироста ценности.

Указанная цель достигается через постановку и решение ряда основных задач:

1. На основе исследования эволюционных этапов развития торговых сетей в цепочке прироста ценности уточнить содержание и комплекс услуг в товаропотоке торговой сети как составляющих элементов механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети.

2. Выявить особенности услуг на разных этапах продвижения товара к потребителю и сформировать систему показателей оценки эффективности услуг в товаропотоке торговой сети.

3. Разработать структуру и содержание элементов механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети, интегрирующего бизнес-процессы услуг оптового и розничного звеньев торговой сети в условиях прироста эффективности в сетевом взаимодействии.

4. Разработать метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети для интеграции и координации бизнес-процессов услуг участников товаропотоков и роста конкурентоспособности торговой сети в условиях сетевых взаимодействий.

Объект исследования – комплекс услуг в товаропотоке торговой сети.

Предмет исследования – совокупность экономических, организационных и управленческих отношений, возникающих в процессе формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Результаты диссертационного исследования соответствует номенклатуре специальностей ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по научной специальности 5.2.3 – «Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)» в части пп. 4.13 «Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля» и 4.21 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг» п. 4 «Экономика сферы услуг».

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили теоретико-методологические положения научных работ отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности торговых структур, кооперационно- сетевого взаимодействия, эффективности оказываемых услуг в торговых процессах, коммерции и управления бизнес-процессами, в том числе монографии, материалы научно-практических международных и всероссийских конференций, статьи и другие публикации в периодических изданиях.

Методологическую основу исследования составили методы теоретического познания (диалектический, аксиоматический, формализация, аналогия), общенаучные методы (анализ, синтез, абстрагирование, дедукция, индукция, сравнение, моделирование), системный, кибернетический и процессный подходы, методы и модели повышения эффективности торговых услуг, кластерный подход, методы экспертных оценок, бенчмаркинга и численного моделирования.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, в том числе по Красноярскому краю и Республике Хакасии, финансовая отчетность торговых сетей, научные публикации в области изучаемой проблемы, отраслевые издания, информация аналитических и консалтинговых структур, сайтов организаций, данные Ассоциации компаний оптовой и розничной торговли (АКОРТ), ЕМИСС, данные телекоммуникационных компаний, данные Минпромторга, данные Конференции ООН по торговле и развитию, а также результаты исследования автора.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в регионе на основе структурирования услуг в товаропотоке в цепочке прироста ценности торговой сети, что формирует приращение массива научных данных результатами, полученными лично автором и обладающими элементами новизны, в том числе:

1. В результате исследования эволюционных этапов развития торговых организаций выявлено влияние фактора расширения рынка розничной торговой сети на развитие оказываемых ею услуг, что позволило конкретизировать услуги в товаропотоке торговых сетей в качестве объекта управления в механизме обеспечения конкурентоспособности торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности и обосновать подход к повышению конкурентоспособности торговой сети на основе роста эффективности услуг в товаропотоке.

2. На основе анализа практик сетевой торговли проведена дифференциация комплекса услуг современной торговой сети, выделены их

особенности на этапах продвижения товара к потребителю и определена структура услуг, формирующих расходы торговой сети, что позволило выявить использование торговой сетью преимуществ прямого контакта с покупателем без стремления применять сетевые эффекты и предложить стратегический, тактический, оперативный уровни управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности, в том числе систему показателей эффективности услуг в товаропотоке.

3. На основе применения кластерного подхода и содержания услуг в товаропотоке, цепи поставок и оказываемые в них услуги рассмотрены через кластеры Поставщики, Распределение, Хранение, Магазины, Управление, что позволило объединить отдельные функционалы бизнес-процессов и предложить модель монофункциональных кластеров по виду оказываемых услуг, оценить вклад каждого кластера в прирост ценности, определить факторы их эффективности и сформировать кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети как формата взаимодействия участников товаропотока.

4. Для реализации конкурентных преимуществ торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности, а также возможности мониторинга и гибкого изменения соответствующих бизнес-процессов в сформированных кластерах, разработан метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке, что позволило реализовать системный подход к оценке и рационализации бизнес-процессов услуг, в том числе результативно апробировать предложенный кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети с применением численного моделирования на примере ТС «Командор» Красноярского края.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке подхода к обеспечению конкурентоспособности торговой сети на основе структурирования услуг в товаропотоке розничной торговли и применении положений кластерной теории к формированию механизма обеспечения

конкурентоспособности торговой сети как формата взаимодействия участников товаропотока, что дополняет теорию и методический аппарат конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Практическая значимость диссертационного исследования обусловлена тем, что в хозяйственной деятельности торговых сетей могут применяться разработанная комплексная система показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, метод многоуровневого их анализа и алгоритм оценки конкурентных преимуществ торговой сети для разработки решений повышения эффективности кластера – участника цепочки создания ценности.

Основные выводы и рекомендации могут быть использованы органами государственной власти для выработки решений по развитию сетевых взаимодействий в регионах, созданию комфортной потребительской среды, а также при разработке нормативно-правовых актов регулирования сферы торговли.

Положения диссертационного исследования можно использовать при разработке специальных дисциплин вузов экономического и управленческого профиля, а также при реализации программ повышения квалификации и переподготовки специалистов сфер бизнес-аналитики и торгово-логистических услуг.

Наиболее значимые результаты диссертационного исследования, обладающие научной новизной, полученные лично соискателем и выносимые на защиту:

1. Разработан подход к обеспечению конкурентоспособности торговой сети на основе структурирования товаропотока розничной торговли, в том числе уточнены понятия «механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети», «эффективность услуг в товаропотоке торговых сетей», предложен структурированный по цепочке прироста ценности комплекс услуг торговой сети, обоснованный как объект управления в механизме обеспечения ее конкурентоспособности.

2. Разработана интегральная модель целей торговой сети для обеспечения ее конкурентоспособности, определяющая целеполагание на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях с учетом гармонизации интересов потребителя и участников цепочки формирования ценности; сформирована структура комплекса услуг торговой сети по степени контакта с потребителем и местонахождению товара в цепочке прироста ценности и предложена система показателей их эффективности.

3. Разработан кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети на основе заданных показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, интегрирующий услуги оптового и розничного звеньев и позволяющий согласовать бизнес-процессы услуг участников цепочки прироста ценности в условиях допродажного товародвижения.

4. На основе разработанной автором многоуровневой модели повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети разработан метод многоуровневого их анализа, определяющий установку целевых значений эффективности услуг на уровнях товаропотока, а также соответствующую рационализацию и координацию бизнес-процессов его участников, что позволило апробировать кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети с применением численного моделирования для торговой сети «Командор» (Красноярский край) и разработку мероприятий по его внедрению в практику.

Обоснованность полученных результатов и достоверность результатов исследования: научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, обоснованы использованием фундаментальных научных трудов ведущих ученых, применением общенаучных и специальных методов исследования, достоверностью информационного обеспечения, результатами апробации исследований и аргументацией разработанных предложений.

Внедрение и апробация результатов исследования. Теоретико-методологические положения и результаты диссертационного исследования на разных этапах его подготовки были обсуждены и получили одобрение на

международных научно-практических конференциях: «Международный научно-практический форум по проблемам устойчивого развития в переходе в новый социотехнологический уклад: Человек. Экономика. Технологии. Социум (NETS-2023)» (г. Красноярск, 2023 г.), «Логистика: современные тенденции развития» (г. Санкт-Петербург, 2022 г.), «Advances in Science and Technology» (г. Москва, 2021 г.), «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» (г. Санкт-Петербург, 2021 г.), «Теория и практика коммерческой деятельности» (г. Красноярск, 2021 г.), «Логистика – евразийский мост» (Красноярск, 2016, 2018, 2020, 2021 гг.); всероссийских научно-практических конференциях: «Российская экономика: на пути структурной трансформации» (г. Красноярск, 2023 г.), «Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы» (г. Симферополь, 2021, 2022 гг.).

Теоретические и методические положения диссертации по обеспечению эффективности и конкурентоспособности торговых сетей в регионе применяются в учебном процессе Сибирского федерального университета и являются основой авторских учебных курсов, что подтверждено справкой о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 18 работ общим объемом 6,5 п.л., из них авторские – 5,9 п.л., в том числе 5 статей объемом 2,5 п.л. (авторских – 2,2 п.л.) в журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 258 наименований. Основное содержание диссертации изложено на 142 страницах. Работа содержит 37 таблиц, 22 рисунка, 8 приложений.

1. Анализ теоретических положений и методов обеспечения конкурентоспособности торговых сетей

1.1. Эволюционное развитие комплекса услуг и факторов конкурентных преимуществ торговых сетей

В настоящее время наблюдается тенденция роста доли розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли в Российской Федерации. Тенденция развития такова, что доля розничных торговых сетей в обороте розничной торговли страны возросла с 15,1 % в 2009 году до 48,8 % в 2023 году и продолжает расти [122]. Существенен вклад торговых сетей в экономику регионов. В Красноярском крае доля торговых сетей в обороте розничной торговли пищевыми продуктами на протяжении последних трех лет определяется на уровне 45 % [122]. Такое увеличение роли торговых сетей в экономике приводит к проявлению конкурентных отношений между ними, что требует исследования механизма обеспечения их конкурентоспособности.

Понятие «торговая сеть» появилось в начале прошлого века. Первая торговая сеть ALDI была основана в Германии в 1913 году. Самая знаменитая торговая сеть Walmart была открыта в США в 1962 году. В СССР исторически торговля была сетевой. Феномен торговой сети советского периода заключался в том, что в роли организаций как элементов сети выступали магазины. Административно-командные методы в начале 1989 года в экономике сменились рыночными. Закон о либерализации цен, который в первую очередь коснулся сферы торговли, привел к появлению конкурентной среды, в результате чего в 1990-е годы бывшие советские торговые розничные организации претерпели изменения (какие-то закрылись и исчезли, какие-то приватизировались) и в это же время появились совершенно новые, не основанные на советском наследии торговые организации – торговые сети [79].

Несмотря на уже более чем тридцатилетнее развитие современных торговых сетей в РФ, однозначного толкования понятия «торговая сеть» [137] не выработано. Термин «торговая сеть» определен в нормативно-правовых актах РФ как «субъект и как объект прав торговой деятельности» [137]. Как субъект торговая сеть является организацией (торговой организацией). При этом, согласно ГОСТ Р 51303–2013, определение торговой организации звучит как организация определенной законом организационно-правовой формы, осуществляющая торговую деятельность, включающая необходимые средства и работников с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Как объект прав торговая сеть – это два и более торговых предприятия, которые могут располагаться как в торговом объекте, так и вне торгового объекта и находятся под общим управлением; используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Несмотря на то, что в ГОСТ Р 51303–2013 [34] есть определение оптовых и розничных торговых сетей [137], на практике под торговыми сетями имеют в виду розничные торговые сети. Следовательно, торговая сеть – организация, осуществляющая торговлю с использованием двух и более торговых предприятий, которые находятся под общим управлением, используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

Конкурентоспособность – категория сравнительного анализа одного субъекта по отношению к другому конкурирующему субъекту рыночных отношений. Анализ публикаций касательно понятия «конкурентоспособность» [146, 163, 164], (приложение Ж) позволяет сделать вывод, что в России преобладает товарно-фирменный уровень анализа конкурентоспособности, который рассматривает конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. В [146] отмечено, что некоторые ученые определяют «конкурентоспособность как величину, состоящую из нескольких слагаемых факторов». И хотя конкурентоспособность, на наш взгляд, не является величиной, которую возможно измерить, справедливо подмечено, что важно рассматривать ее с двух точек зрения: «одни факторы определяют (составляют) конкурентоспособность

продукции и непосредственно влияют на ее изменение, другие – обеспечивают конкурентоспособность продукции». Современный экономический словарь содержит определения конкурентоспособности для товаров, товаропроизводителей и страны [104]. Профессор М. И. Гельвановский в [163] предлагает три уровня рассмотрения конкурентоспособности относительно носителя конкурентных преимуществ: микроуровень (конкретные виды продукции, товаров и услуг), мезоуровень (отдельные предприятия, их корпоративные объединения, отрасли, комплексы), макроуровень (национальные хозяйства отдельных стран). Это важно с точки зрения обеспечения баланса интересов участников отношений в сфере торговли: потребителя, производителя, субъекта торговой деятельности и государства.

Можно согласиться с профессором М. И. Гельвановским (приложение Ж), который определяет конкурентоспособность как «способность к конкурентной борьбе... Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы». На каждом из уровней рассмотрения конкурентоспособности решаются конкретные задачи ее обеспечения. В диссертации, его подход, разработанный для российской промышленности, применен к торговой сети в регионе.

На макроуровне осуществляется создание условий конкуренции торговых сетей со стороны страны. Далее на мезоуровне торговые сети формируют свою конкурентоспособность и создают структуру. На микроуровне виден результат реализации конкурентоспособности – ценность для потребителя (товар). Находясь в условиях олигополистической конкуренции на макроуровне, торговые сети в Красноярском крае создают недифференцированную ценность для потребителя, незначительно отличающуюся у различных конкурентов, на микроуровне. Таким образом, исследование обеспечения конкурентоспособности торговой сети необходимо сосредоточить на мезоуровне.

Понятие обеспечения конкурентоспособности (конкурентоспособного функционирования) также требует уточнений. В [164, 12] отмечено, что рассматривая содержание понятия обеспечения конкурентоспособности, ученые отмечают различные его аспекты, но сходятся в целом на том, что обеспечение

конкурентоспособности компании предполагает формирование и развитие конкурентных преимуществ.

В работе [12] акцентируется внимание на том, что существуют традиционный и ресурсный подходы к определению источников, т. е. факторов конкурентных преимуществ. В рамках традиционного подхода [22] факторы конкурентных преимуществ заключаются в создании ценности для потребителей, которые одновременно превышают расходы на ее создание и меру этой ценности по сравнению с конкурентами. Следует отметить, что от компаний требуется не только создание отличительных ценовых и потребительских характеристик продуктов её деятельности, но и в долгосрочной перспективе необходимо удержание этого конкурентного преимущества.

Идеи концепции ресурсного подхода заключаются в том, что, не умаляя достижений традиционного подхода, он определяет фактором конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе организационно-экономические аспекты. Г. Прахалад и К. К. Хамел утверждают, что «все компании, пережившие волну глобальной конкуренции – как западные, так и японские, – становятся похожими с точки зрения одинаковых и очень жёстких стандартов себестоимости и качества продуктов, являющихся минимальными требованиями для продолжения участия в конкуренции, но всё менее и менее важными в качестве факторов отличительных преимуществ. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты» [12].

Обобщая сказанное, можно определить обеспечение конкурентоспособности торговой сети как формирование и развитие конкурентных преимуществ по сравнению с другой торговой сетью с точки зрения процесса создания ценности для потребителя в регионе.

Торговые сети, осуществляя торговлю, создают ценность для потребителя. Торговля (или торговая деятельность), согласно Федеральному закону № 381-ФЗ [33] и ГОСТам [34, 36], определяется как вид предпринимательской деятельности,

связанный с приобретением и продажей товаров. Осуществление торговой деятельности с современной точки зрения рассматривается как сфера услуг. Определение торговли по ОКВЭД 2 уточняет, что торговля – это продажа без преобразования любого вида товаров, а также различные виды услуг, сопровождающие продажу товаров.

Известны два основных подхода к толкованию сущности услуг. «Первый подход рассматривает услугу как деятельность», трудовой процесс, «а второй соотносит данное понятие с результатом труда, полезным эффектом» процесса [181]. Применительно к торговле существует несколько определений услуг. Во-первых, услуги, которые сопровождают продажу, определены в ГОСТ Р 51304–2009 [35] и уточнены в ГОСТ 51304–2022 [36]. Под продажей без преобразования [33] принято понимать стандартные действия (операции), связанные с торговлей. Во-вторых, ГОСТ Р 51304–2009 [35] и 51304–2022 [36] определяют услуги торговли как результат взаимодействия продавца и покупателя, а также как собственную деятельность продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров. В-третьих, услуги розничной, как и оптовой, торговли встречаются в общероссийском классификаторе продукции по видам экономической деятельности, который построен на основе гармонизации со Статистической классификацией продукции по видам деятельности в Европейском экономическом сообществе (КПЕС 2008) – Statistical Classification of Products by Activity in the European Economic Community, 2008 version (CPA 2008). В нем говорится, что «продукцией», т. е. результатом труда, торговли, являются услуги торговли [41]. В-четвертых, содержание услуг розничной и оптовой торговли, представленное в [35, 36], рассматривается и как результат, и как процесс. Услуга как результат представлена в перечне услуг оптовой и розничной торговли, это «реализация товаров; оказание помощи покупателю в приобретении (покупке) товаров и при их использовании и применении; информационно-консультационные (консалтинговые) услуги; дополнительные услуги по созданию удобств покупателям в приобретении (покупке) товаров». Услуги же оптовой торговли, определенные в [35, 36], содержат не только вышеперечисленные

результаты процесса, но и сам процесс, например, складские операции. Из вышеизложенного видно, что услуги как результат труда и услуги как процесс труда не обособлены методологически.

Характеристики услуг рассмотрены в работах Л. Берри, В. Зайтамл и А. Парасураман, они предложили такие характеристики услуг, как неосвязаемость, неразделимость (одновременность) производства и потребления, гетерогенность (см. [257, 258] и приложение Ж). По классификации К. Лавлока услуги торговли с нашей точки зрения следует отнести к неосязаемым действиям, направленным на сознание человека [18]. В местах присутствия (в магазинах торговой сети) и при взаимодействии вне торговых объектов на покупателя оказывается воздействие через органы восприятия. Ф. Котлер подчеркивал, что ценность, воспринимаемая потребителем, зависит от общей ценности (включая ценность товара и ценность услуг) и общих издержек потребителя (включая цену товара, расходы времени, расходы энергии и эмоциональные расходы) [15]. Ф. Котлер разделил товар и услуги в своей модели, выделив издержки потребителя. М. Портер подчеркивал, что «разница между ценой, которую покупатели готовы платить за тот или иной продукт или услугу, и стоимостью всех операций в процессе создания этого продукта определяет прибыль компании» [23], выделив издержки продавца. Учитывая вышеизложенное, для торговой сети можно разграничить группы услуг по содержательности: услуги как результат и услуги как процесс.

Для возможности количественного оценивания услуги как результата требуется соотнести понятия «услуга» и «товар», для чего необходимо уточнение понятия товар. Так как в ГК РФ определение этого понятия отсутствует, автором было взято определение О. М. Олейник: «Товар – это экономический элемент, имеющий потребительскую ценность для человека и меновую стоимость (цену), который отвечает установленным государством требованиям к безопасности товаров» [204]. В то же время цена услуги торговли входит в стоимость товара для покупателя, следовательно, услуги торговли в торговой сети – это товар, являющийся результатом труда, неотделимый от материального объекта. Это явление является следствием маркетинговой концепции фирмы, в соответствии с

которой передача товара по договору купли-продажи в современном мире без услуг не происходит, т. е. товар воспринимается не сам по себе, а окруженный «ореолом» услуг.

Анализ определений термина «услуги торговли» [244, 34, 204] позволил выявить содержание услуг торговли. Так, автор Archana Chauhan, профессор университета в Дели, в своей работе [244] выделяет для розничной торговли следующие функции: непрерывный (непрекращаемый) процесс торгового предложения; большое разнообразие (товаров), финансирование в виде предложения кредита покупателям; транспортировку и информацию о рынке (и её передача поставщику). Эти функции услуг можно квалифицировать как процесс. В определении понятия торговли в [34] упоминается важнейшая услуга торговли – продажа, что относится, на наш взгляд, к услуге как результату, так как покупатель приходит в торговую сеть, чтобы совершить покупку. Определение товара в [204] подчёркивает дополнительные функции услуг торговли – безопасность и качество.

Таким образом, для торговой сети услуги как результат труда как можно определить следующим образом:

- 1) разнообразие товаров;
- 2) предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения;
- 3) безопасность и качество осязаемого товара;
- 4) продажа товара.

Осязаемый товар в совокупности с услугами – результатами труда формирует ценность для потребителя, являющуюся носителем конкурентных преимуществ на микроуровне иерархии конкурентоспособности. Следовательно, суть процесса труда в торговой сети заключается в выполнении процессов по созданию указанной ценности для потребителя, и представляет собой цепочку прироста ценности – носитель конкурентных преимуществ на мезоуровне. В [214, 147] авторы рассматривают координацию товаропотоков и потоков услуг. Так, А. Н. Стерлигова в [214] говорит, что «материальные потоки, безусловно, являются основными», а «потоки услуг, учитывая современное понимание

процесса оказания услуг, могут находиться в группе основных потоков». Действия, которые перемещают любой товар, интегрированы в потоке товаров [214].

С точки зрения семантики слова «поток» – это «постоянное перемещение чего-либо в определённом направлении» [99, 20]. При этом товаропоток – это экономическая категория, которая трактуется как «перемещение товаров от производителя к посредникам или конечным потребителям» [113]. Учитывая вышеизложенное, поток можно определить, как постоянное перемещение товаров в направлении от производителя и до места потребления. Следует отметить, что для товаропотока характерны направленность, наличие целей и принципы, которые выражены шестью правилами логистики: «1) нужный товар; 2) с необходимым качеством; 3) в достаточном количестве; 4) доставка точно в срок; 5) в определенное место; 6) при оптимальных расходах» [19].

Следует отметить что, перемещение товара состоит из набора процессов, квалифицируемых как услуги в товаропотоке, суть которых можно определить как «собственную деятельность торговой сети по непрерывному, последовательному продвижению/перемещению товара по цепочке прироста ценности ради удовлетворения потребностей потребителя, а именно – доставке потребителю нужных товаров в нужное место и в нужное время с наименьшими расходами» [131].

Комплекс услуг в товаропотоке современной торговой сети широк. Очевидно, что торговая деятельность представляет собой технологический процесс, связанный с реализацией товаров [13, 36], который выполняется в два этапа: покупка товара (закупка) и продажа товара, что также содержится в новом ГОСТ Р 51304–2022 [36]. В перечень услуг в товаропотоке торговых сетей для обеспечения конкурентоспособности авторы [131, 13] (см. также приложение Ж) вводят следующие виды собственной деятельности (номера зафиксированы как идентификационные номера для последующего анализа):

- 1) «формирование ассортимента;
- 2) взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками;

- 3) закуп товара;
- 4) приёмка товаров;
- 5) обеспечение хранения товаров;
- 6) транспортировка;
- 7) подготовка осязаемого товара к продаже;
- 8) проведение учетных процедур;
- 9) проектирование мест продажи;
- 10) выкладка товаров;
- 11) реализация осязаемого товара» [131].

Приведенный перечень услуг подтверждается теорией, методологией и практикой розничной и оптовой торговли, а также основывается на анализе оказываемых услуг в торговых процессах.

Во-первых, услуги в товаропотоке составляют цепочку прироста ценности торговой сети и являются стратегически взаимосвязанными для создания товара для потребителя (см. [23, 22, 186, 177] и приложение Ж). При этом накопленный опыт торговли резюмирован в ГОСТах [38, 39, 34, 37, 35, 36], что наряду с существующими референтными моделями бизнес-процессов (см. [202, 106, 109, 203] и приложение Ж) и бизнес-моделями (см. [30, 31, 177] и приложение Ж) позволяет выделить услуги в товаропотоке торговой сети с учетом ее специфики.

Во-вторых, включение в перечень услуг в товаропотоке торговой сети «Проектирование мест продажи» и «Проведение учетных процедур» обусловлено отличием торговой сети от «несетевой» торговой организации и обосновано фактором цифровизации экономики.

В-третьих, к торговой сети применены логистические цепи поставок [201]. В логистических расходах выделяют транспортные расходы (5,5–13,5 % от выручки), расходы на создание и поддержание запасов (5–13 % от выручки), расходы на логистическое администрирование (3,2 % от выручки) [209, 2].

В-четвертых, идентичный перечень процессов торговой сети выделил В. И. Сергеев с соавторами (см. [15] и приложение Ж).

Таблица 1 – Эволюционное развитие количества и содержания услуг в цепочке прироста ценности торговой сети [144]

<i>Движущая конкурентная сила</i>	<i>Период</i>	<i>Фактор влияния на товаропотоки розничной торговли</i>	<i>Количество услуг в товаропотоке</i>	<i>Основное содержание услуг в товаропотоке</i>
Поставщики	1950-е годы	Коммуникации с поставщиками	4	«2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «5. Обеспечение хранения товаров», «11. Реализация осязаемого товара»
Конкуренты	1960-е годы	Коммуникации с потребителем	6	«1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «5. Обеспечение хранения товаров», «10. Выкладка товаров», «11. Реализация осязаемого товара»
Конкуренты	1970-е годы	Коммуникации с потребителем	7	«1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «5. Обеспечение хранения товаров», «8. Проведение учетных процедур», «10. Выкладка товаров» и «11. Реализация осязаемого товара»
Конкуренты	1980-е годы	Коммуникации с потребителем	11	«1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «4. Приёмка товаров», «5. Обеспечение хранения товаров», «6. Транспортировка», «7. Подготовка осязаемого товара к продаже», «8. Проведение учетных процедур», «9. Проектирование мест продажи», «10. Выкладка товаров» и «11. Реализация осязаемого товара»
Конкуренты	1990-е – 2000-е годы	Коммуникации с потребителем	11	
Конкуренты	С 2010-х годов	Сетевые взаимодействия	11	

В-пятых, в [40] при детализации термина «продажа без преобразования» выделены аналогичные стандартные действия (операции), связанные с торговлей.

Представленное многообразие услуг в товаропотоке торговой сети возникло не одномоментно, происходило эволюционно в несколько этапов (таблица 1). Изучение эволюции этапов технологического процесса торговли демонстрирует изменение роли оптового и розничного звеньев при создании товаропотока. С нашей точки зрения, при рассмотрении эволюции создания товаропотока по всей цепочке прироста ценности представляется возможным раскрыть в полной мере факторы конкурентных преимуществ торговых сетей. Эволюционные этапы развития услуг в товаропотоке нами выделены по принципу изменения акцента в развитии фактора конкурентных преимуществ торговых организаций (см. [7, 12, 198, 182, 9, 220, 234] и приложение Ж).

При этом движущая конкурентная сила изменяет фактор конкурентного преимущества, которое, как нам видится, для торговых сетей лежит в области взаимодействия оптового и розничного звеньев торговой сети по цепочке прироста ценности. В 1950-е годы движущей конкурентной силой в цепочке ценности были поставщики, с 1960-х годов движущей силой стали и остаются по настоящее время, – конкуренты.

После окончания Второй мировой войны все страны в мире находились в ситуации восстановления экономики от военных потерь. На рынке господствовали производственные компании. Основной упор в товародвижении направлен был на то, чтобы произвести товар – материальный объект, так как требовалось насыщение потребительского рынка. Реализация товаров носила подчиненный характер. Унификация и дифференциация товара была низкой, как и потребности групп розничных покупателей.

Оптовое звено играло значимую роль в товарораспределении, аккумулируя для предприятий розничной торговли объёмы товаров. Можно сказать, что услуги в товаропотоке с точки зрения розничного покупателя были разделены между оптовыми и розничными звеньями. На основании изложенного нами составлена схема (рисунок 1).

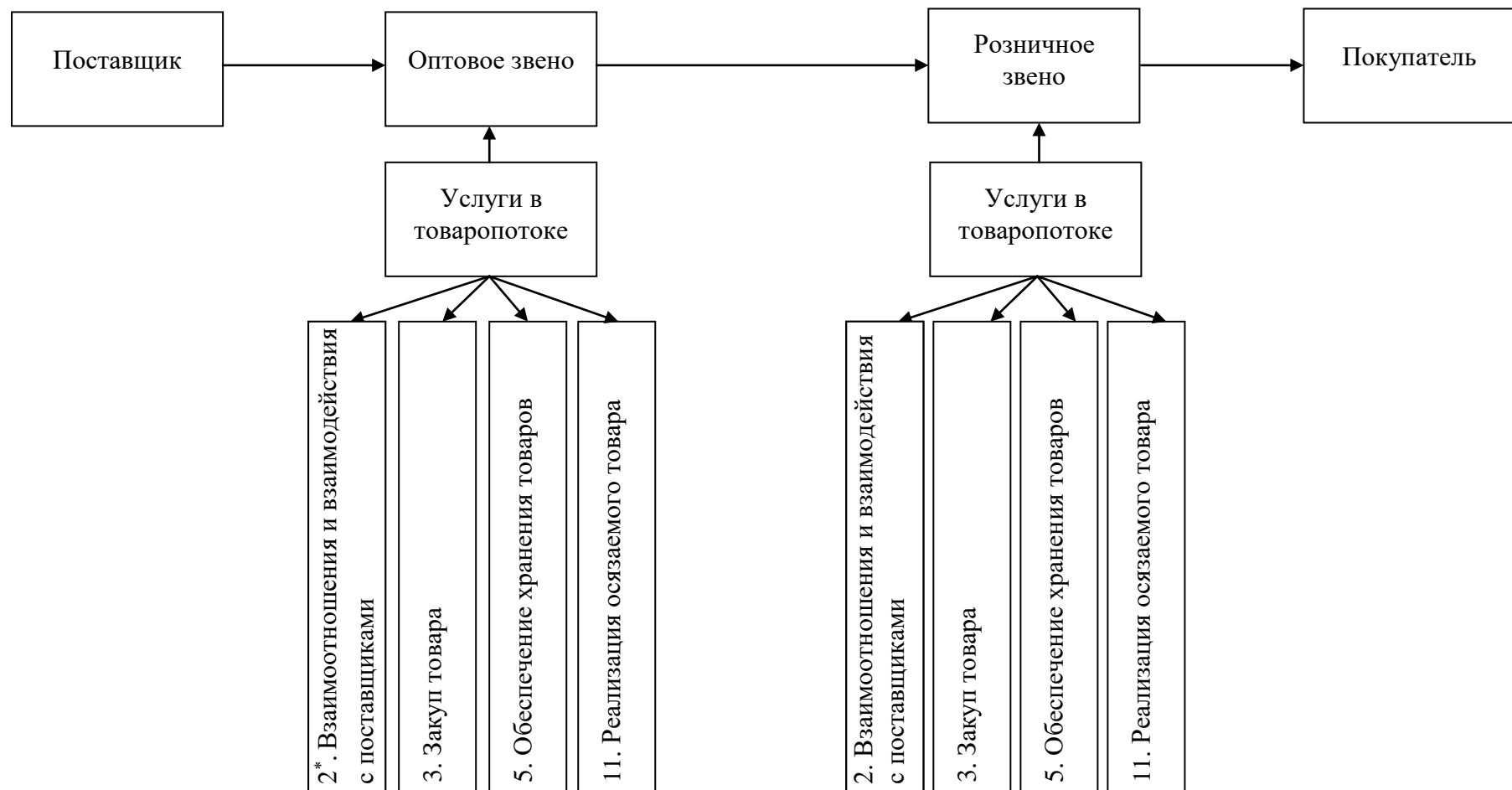


Рисунок 1 – Услуги в товаропотоке в 1950-е годы

* номер в перечне стр. 20-21

Торговые сети как розничное звено ориентировались на «завоевание» внимания производителей. Были развиты такие услуги, как «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «5. Обеспечение хранения товаров» и «11. Реализация осязаемого товара» (стр.20-21), другие бизнес-процессы не были в поле внимания и не выделялись на верхнем уровне услуг в торговой сети – всей цепочки прироста ценности. Они выполнялись как этапы указанных процессов, находясь на втором уровне декомпозиции каждого бизнес-процесса. В этот период услуга «Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения» была в большей степени ориентирована на получение прибыли торговой сетью, нежели на предоставление непрерывного потока товаров для потребителя. В формировании торговой сетью цены товара для потребителя были учтены расходы на четыре услуги в товаропотоке.

Движущей конкурентной силой были поставщики. Акцент в обеспечении конкурентоспособности торговых сетей делался на коммуникации с поставщиками. Торговые сети должны были успеть получить от производителя или оптового поставщика необходимое количество товаров.

К середине 1960-х годов ситуация изменилась в связи с окончанием периода потребительского накопления. Потребитель стал более разборчив, а производитель начал испытывать трудности со сбытом своей продукции. В этот период оказывались услуги, значимые при закупках. Но неопределенность в поведении потребителей усилила потребность в маркетинге. Задача маркетинга состояла в том, чтобы довести товар до потребителя, в том числе в каналах распределения. В результате развития маркетинговой концепции фирмы фокус внимания при создании товаропотока смещается с производства на сбыт. Акцент в обеспечении конкурентоспособности торговых сетей делался на коммуникации с потребителями. В поле внимания попали новые услуги в товаропотоке.

На верхнем уровне услуг в торговой сети – уровне цепочки прироста ценности торговой сети теперь появляются такие услуги в товаропотоке, как «1. Формирование ассортимента» и «10. Выкладка товаров». Унификация и дифференциация товара повышается, так же как и потребности групп розничных

покупателей. Оптовое звено играло значимую роль в товарораспределении, аккумулируя для предприятий розничной торговли объёмы товаров. В цене товара для потребителя были учтены расходы на шесть услуг в товаропотоке. Приоритеты этого этапа – доступность товаров, экономия на масштабе продаж. Услуги в товаропотоке с точки зрения розничного покупателя по-прежнему были разделены между оптовыми и розничными торговыми звеньями, но акцент сместился с услуг при закупках на услуги при продажах. На основании изложенного нами составлена схема (рисунок 2) услуг в товаропотоке периода 60-х годов. В это время преобладала ценность осязаемого товара, а не услуг. Рынки были национальными.

Период с середины 1970-х годов по 2000-е годы характеризуется сохранением акцента в обеспечении конкурентоспособности торговых сетей на коммуникации с потребителями. Этот период характеризуется началом глобализации и экспансии торговых сетей, а также началом развития информационных технологий. В 1974 году был впервые применён штрих-код в торговле. С этих пор развивается автоматизация в торговле, которая позволяет собирать и обрабатывать данные. В этот период наблюдалось стремительное развитие торговых сетей на американском рынке [182]. Из новообразований этого этапа необходимо выделить усиление роли розничного звена в товарораспределении в силу способности торговой сети выполнять услугу в товаропотоке «1. Формирование ассортимента». Производители стали более заинтересованы иметь торговую сеть в качестве посредника в процессах распределения продукции. Приоритет в операционной деятельности начал смещаться к управлению финансами. Возникла «концепция общих (тотальных) расходов в дистрибуции. Это, в свою очередь, акцентировало внимание на способности торговых сетей выполнять услугу в товаропотоке «8. Проведение учетных процедур». Стало очевидно, что расходы отдельных операций услуг в товаропотоке тесно связаны между собой. Таким образом, концепция общих расходов позволила рассмотреть общий уровень расходов на продвижение товаров от производителя к потребителю, а услуга в товаропотоке

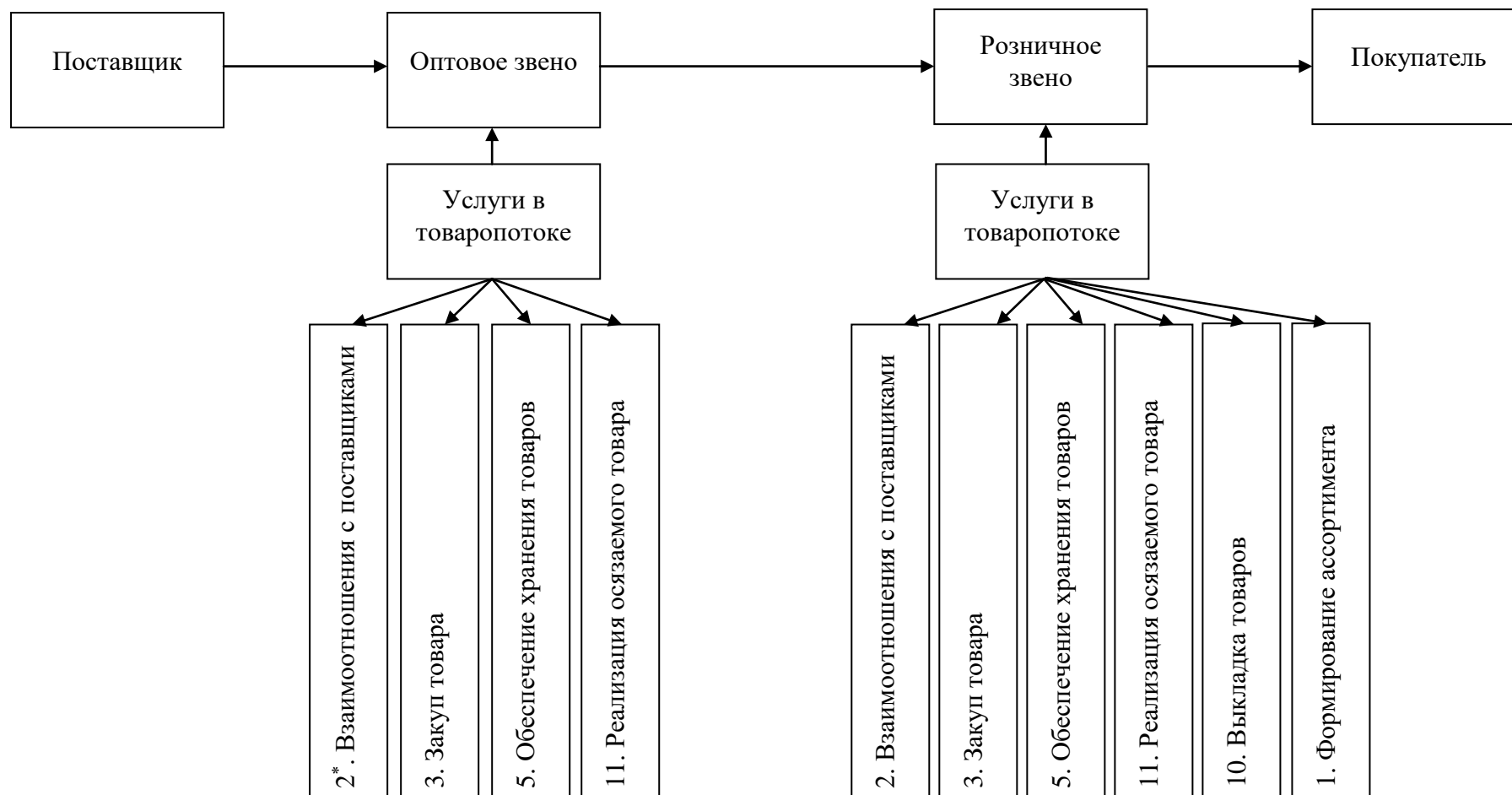


Рисунок 2 – Услуги в товаропотоке в 1960-е годы

* номер в перечне стр. 20-21

«8. Проведение учетных процедур» – увидеть их в каждом звене цепи прироста ценности. На верхнем уровне услуг в торговой сети – уровне цепочки прироста ценности торговой сети было семь услуг в товаропотоке, расходы на которые они учитывали в цене товара для потребителя.

До конца 1980-х годов сохранялась тенденция управления расходами с использованием методов функционально-стоимостного анализа. Акцент в обеспечении конкурентоспособности торговых сетей продолжает концентрироваться на коммуникации с потребителями, в этот период происходит внедрение в менеджмент торговых предприятий концепции управления качеством [182]. Стала возрастать важность и других услуг в товаропотоке, влияющих на снижение расходов: «9. Проектирование мест продажи», «7. Подготовка осязаемого товара к продаже», «4. Приёмка товаров», «6. Транспортировка» и «8. Проведение учетных процедур». Таким образом, можно сказать, что комплекс услуг в товаропотоке торговой сети сформировался. На верхнем уровне услуг в торговой сети – уровне цепочки прироста ценности торговой сети количество услуг возросло с семи до одиннадцати, что, соответственно, увеличило ее расходы. С 1990-х годов происходит заметное усложнение услуг в товаропотоке и углубление сформированного перечня в силу трансформации внешней и внутренней сред.

В 1990-е годы в связи с развалом СССР началось обширное территориальное развитие всех торговых сетей. Появление доступного Интернета в мире и в России в частности спровоцировало начало бурного развития информационных технологий, стали развиваться интегрированные системы менеджмента. Для повышения эффекта от этих систем были аккумулированы знания по функциональным областям и стали развиваться системы ключевых показателей результативности. Стало возможным централизовать управление торговой сетью. Оформилась более чётко услуга в товаропотоке «9. Проектирование мест продажи».

Начиная с 2000-х годов происходит возрастание значимости розничной торговой организации, поскольку цифровизация экономики становится движущей

силой концентрации организаций розничной торговли [117], стимулируя их превращение в торговые сети. При этом возросла конкуренция торговых сетей. Если ранее розничная торговая организация обеспечивала товарораспределение, то теперь торговые организации консолидируются, организуя товаропотоки. Роль оптового звена уменьшается [10], и даже производственное звено зачастую входит в торговую сеть. Унификация и дифференциация товара в этот период продолжает возрастать так же, как и потребности групп розничных покупателей. В цене товара для потребителя торговой сетью уже были учтены расходы на все одиннадцать услуг в товаропотоке. Услуги в товаропотоке с точки зрения розничного покупателя по-прежнему разделены между оптовыми и розничными торговыми звеньями, но существенно возросла значимость розничного звена. На основании изложенного нами составлена схема, представленная на рисунке 3.

С 2010-х годов конкуренция усилилась, а также поменялся аспект обеспечения конкурентоспособности торговой сети, с этого периода и сегодня это кооперационно-сетевые взаимодействия. В настоящее время все чаще и больше ученые и бизнес говорят о новой экономике. В целом для современного состояния торговли России характерны поиск и формирование сетевых взаимодействий. Как отмечает в своей работе В. В. Куимов: «сам новый экономический уклад становится двигателем новой кооперационно-сетевой экономики. Стремясь проводить более гибкую политику в области постоянных расходов, организации развивают кооперационно-сетевые взаимодействия...» [например, 208].

Унификация и дифференциация товара приобрела обыденный характер, как и развитие потребностей групп розничных покупателей. Оптовое звено потеряло свою рыночную власть, и услуги в товаропотоке с точки зрения розничного покупателя теперь не разделены между оптовыми и розничными торговыми звеньями. На основании изложенного нами составлена схема, приведенная на рисунке 4. В цене товара для потребителя торговая сеть учитывает расходы на все одиннадцать услуг в товаропотоке.

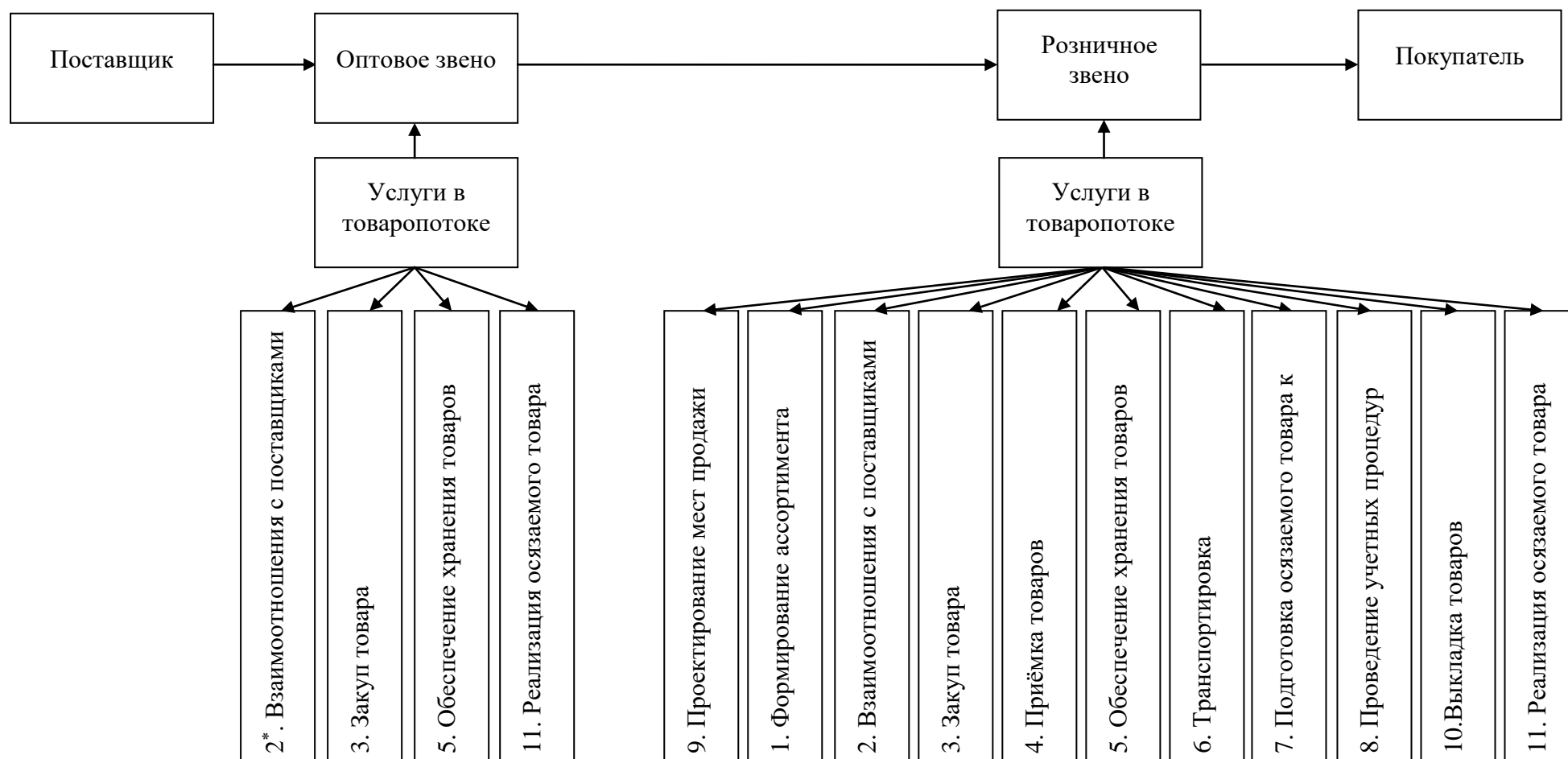


Рисунок 3 – Услуги в товаропотоке в период с 1970-х по 2000-е годы

* номер в перечне стр. 20-21

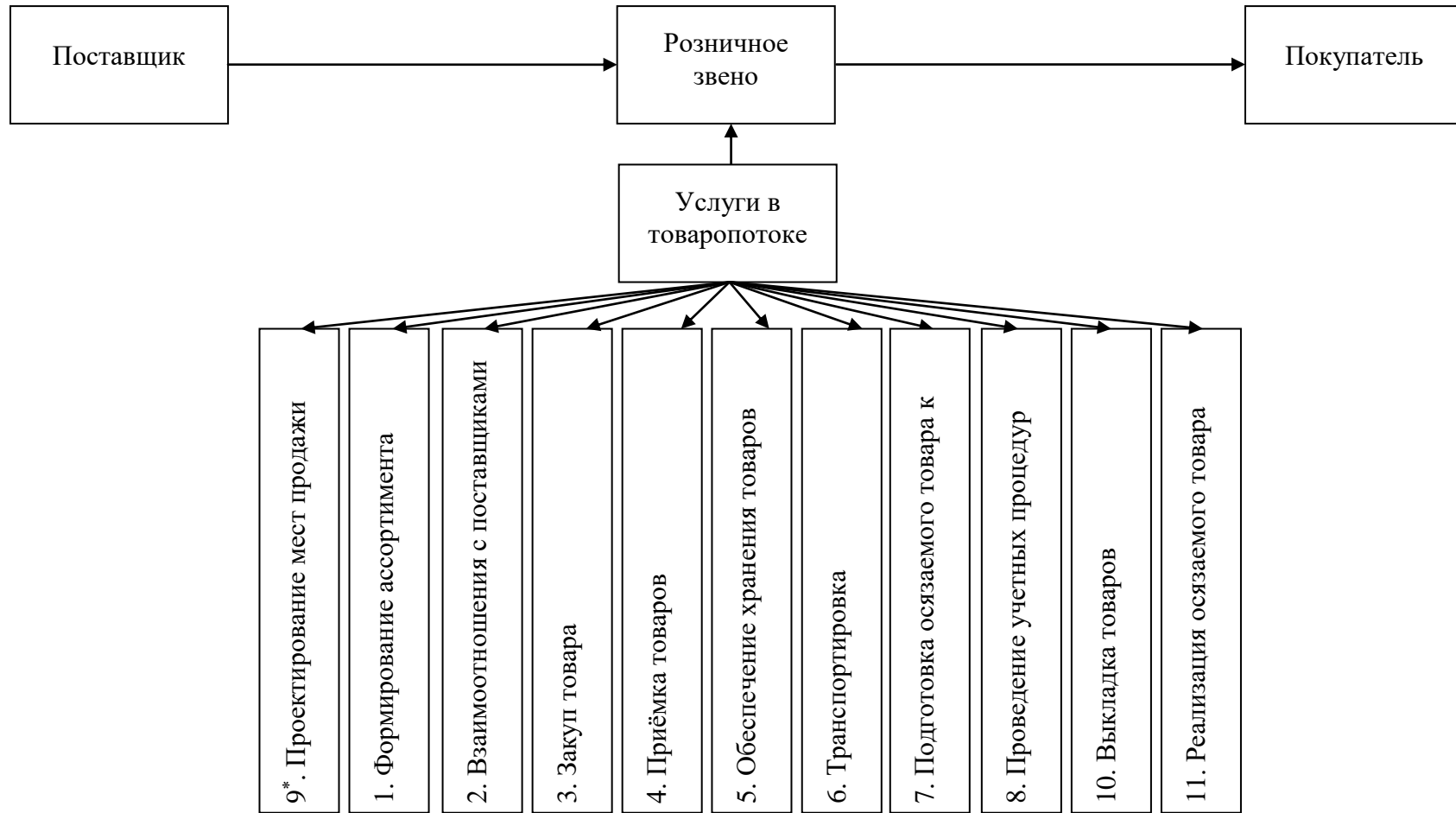


Рисунок 4 – Услуги в товаропотоке в период с 2010-х годов

* номер в перечне стр. 20-21

В настоящее время продолжает расширяться содержание услуг в товаропотоке, что можно видеть из [120], т. е. появляются новые услуги, а именно:

- 1) деловые услуги (включая профессиональные услуги);
- 2) услуги в области связи (включая почтовые; телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги);
- 3) строительные и связанные с ними инженерные услуги;
- 4) дистрибьюторские услуги (франчайзинг; услуги оптовой торговли; услуги розничной торговли; услуги комиссионной торговли и пр.);
- 5) услуги в области образования;
- 6) услуги, связанные с защитой окружающей среды;
- 7) финансовые услуги (страхование; банковские услуги и услуги на рынке ценных бумаг);
- 8) услуги в области здравоохранения и социального обеспечения;
- 9) туризм и услуги, связанные с путешествиями;
- 10) услуги по организации досуга, культурных и спортивных мероприятий (кроме аудиовизуальных услуг);
- 11) транспортные услуги;
- 12) услуги прочие, не вошедшие в перечисленные (например, бытовые услуги).

Границы отраслей в современной экономике заметно размываются. Можно отметить, что торговые сети инициируют процесс взаимопроникновения отраслей, т. е., по сути, интеграцию участников цепочки прироста ценности. По существу, торговые предприятия путем создания сетей выстраивают экосистемы, в которые интегрируют предприятия торговли и организации по оказанию следующих услуг: 1) деловые услуги (включая профессиональные услуги), 2) услуги в области связи (включая почтовые; телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги), 7) финансовые услуги, 11) транспортные услуги, 12) услуги прочие, не вошедшие в перечисленные (например, бытовые услуги). Интеграция этих видов услуг в услуги в товаропотоке торговой сети основана на том, что торговые сети под влиянием цифровизации создают экосистемы и их

бизнес расширяется в смежные отрасли. Можно видеть примеры этого на практике.

По пункту «7. Финансовые услуги», например, развиваются финансовые услуги выдачи наличных на кассах в магазинах [72]. В связи с этим торговая сеть «Командор» развивает проект «Копилка», который работает с бонусами как с платёжным средством, для чего имеется соответствующая лицензия. Так же предложение кредита покупателям на покупку будет относиться к этой группе услуг. С нашей точки зрения, эти услуги входят в процесс «Организация расчёта с покупателем», который является подпроцессом услуги в товаропотоке «Реализация осязаемого товара». Например, по пункту 11 транспортные услуги уже входят в услугу в товаропотоке «б. Транспортировка», торговые сети осуществляют доставку своего ассортимента. Но могут осуществлять и курьерские услуги (как отмечено в ОКВЭД 2). Что касается дополнительных услуг в пунктах «1. Деловые услуги (включая профессиональные услуги)», «2. Услуги в области связи (включая почтовые; телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги)» и «12. Услуги прочие, не вошедшие в перечисленные (например, бытовые услуги)» из списка выше, то они описаны в ГОСТах [35, 36] и могут осуществляться торговой сетью в рамках услуги в товаропотоке «9. Проектирование мест продажи».

Таким образом, проведенный анализ эволюционных этапов развития торговых организаций выявил связь фактора расширения рынка розничной торговли с содержанием оказываемых услуг. Современная торговая сеть, являясь генератором товаропотока, объединяет оптовое и розничное звенья торговли. Комплекс услуг в товаропотоке торговой сети сформирован на основе структурирования товаропотока розничной торговли и представляет собой услуги соответствующие элементам цепочки прироста ценности для обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе на мезоуровне ее иерархии.

Этот комплекс услуг в товаропотоке с точки зрения процесса создания ценности для потребителя в регионе добавляет не только ценность, но и стоимость, т. е. увеличивает цену товара для потребителя. Фактором обеспечения

конкурентоспособности торговой сети в регионе является развитие эффективности сетевых взаимодействий в цепочке прироста ценности торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности.

1.2. Трансформация форматов торговых сетей как метод формирования конкурентоспособной ценности для потребителей

Применительно к торговой сети необходимо конкретизировать конкурентные преимущества и условия в регионе, обеспечивающие конкурентоспособное функционирование. Результатом оказания услуг в товаропотоке является созданная торговой сетью ценность для потребителя, которую он воспринимает и оценивает. Определение ценности, воспринимаемой потребителем, раскрыто в работах Ф. Котлера: «воспринимаемая потребителем ценность определяется как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками». Современные исследования, в том числе авторские, содержания требований потребителей показывают, что им важно постоянство наличия ассортимента, его разнообразие и приемлемый уровень цен [77, 15, 115, 57, 122, 103, 75]. Мы считаем, что с точки зрения потребителя ценность следует представить следующим образом (рисунок 5) [130].

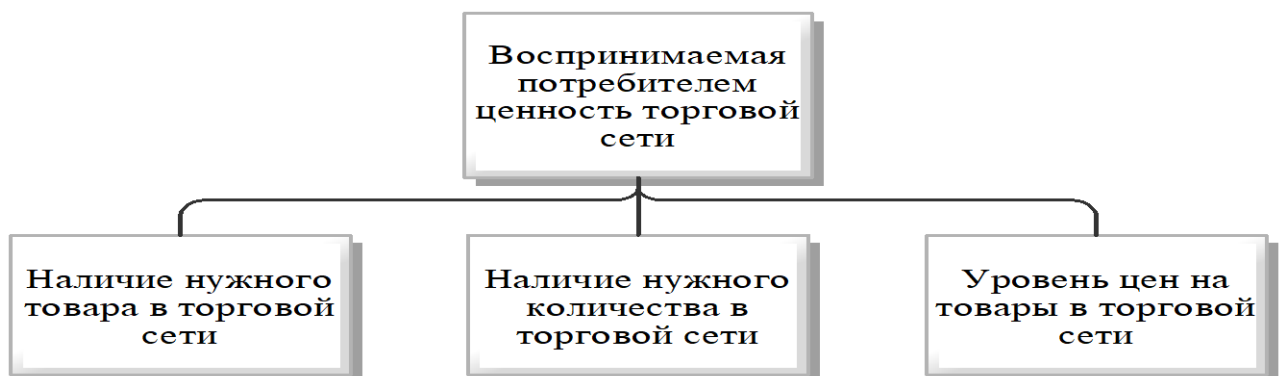


Рисунок 5 – Модель ценности торговой сети для потребителя по модели Ф. Котлера [16]

Поиск соответствия ценности, создаваемой торговой сетью для потребителей, его требованиям приводит ее к созданию способов оказания услуг в товаропотоке. Рост числа процессов услуг в торговых сетях и их усложнение стимулируют изменения в форматах торговых сетей. Современные торговые сети реализуют три элемента ценности, воспринимаемой потребителем, путем форматирования своих магазинов и определением масштаба торговой сети, используя фактор конкурентного преимущества «коммуникации с потребителем».

Авторская позиция обоснована следующим. С точки зрения масштаба оказания услуг выделяют глобальные, федеральные и локальные (региональные) торговые сети [54]. При этом к национальным сетям зачастую относят иностранные торговые сети, как с материнским капиталом иностранной компании, так и открытые на правах франчайзинга, а к локальным торговым сетям относят компании, работающие в рамках как одного города или региона, так и нескольких городов или регионов, но не вышедшие за пределы своего домашнего региона. Эти признаки расширяют наш подход к классификации торговых сетей [137]. Классифицируем продуктовые торговые сети, работающие в Красноярском крае, относительно масштаба оказываемых услуг в таблице 2.

Таблица 2 – Продуктовые торговые сети в Красноярском крае по состоянию на сентябрь 2022 года

<i>Торговая сеть глобальная</i>	<i>Торговая сеть национальная</i>	<i>Торговая сеть региональная</i>
«Метро»	«X5 Ритейл Групп», «Красный Яр»	«Командор»
«Светофор»	Магнит	

При анализе современной практики оказания услуг в торговых сетях можно выделить следующие форматы торговых сетей с точки зрения форматов их магазинов [54]:

вариант 1.1 – моноформатная региональная торговая сеть;

вариант 1.2 – мультиформатная региональная сеть;

- вариант 2.1 – моноформатная национальная торговая сеть;
- вариант 2.2 – мультиформатная национальная торговая сеть;
- вариант 3.1 – моноформатная глобальная торговая сеть;
- вариант 3.2 – мультиформатная глобальная торговая сеть.

Наиболее перспективным торговые сети считают мультиформатное развитие, под которое адаптируются ассортимент и методы продвижения товара [61]. Однако единое мнение о том, что такое формат, отсутствует. Торговые сети, работающие в Красноярском крае, реализуют следующие торговые форматы магазинов. По состоянию на 30 сентября 2019 года торговая сеть «Магнит» насчитывала 14 507 магазинов «У дома», 467 супермаркетов, 5 523 дрогери. Всего 20 497 торговые точки [93]. Сеть «Лента» насчитывает 246 гипермаркетов и 131 супермаркет [92]. Сеть «Красный Яр» развивает супермаркеты «Гастрономы «Красный Яр», дискаунтеры «Батон» и экспресс-формат «Ромашка», и насчитывает 67, 110 и 3 торговые точки соответственно по состоянию на 06 февраля 2020 года [91]. По состоянию на 30 сентября 2019 года торговая сеть «Пятёрочка» насчитывала 14 850 магазинов. Торговая сеть «Пятёрочка» входит в «Х5 Ритейл Групп», которая так же включает торговые сети «Перекрёсток» (811) и «Карусель» (91). Всего 15 752 магазина и 43 распределительных центра [94]. Торговая сеть «Светофор» не размещает пресс-релизы, поэтому можно сказать, что у них примерно 2 000 торговых точек в формате «жесткий дискаунтер» [75]. Сеть «Командор» по состоянию на 6 февраля 2020 года информирует о своих форматах магазинов «суперстор» – гипермаркеты «Аллея» (18), супермаркеты и «магазины у дома» «Командор» (87), дискаунтеры «Хороший» (188).

Сеть «Магнит» так определяет форматы магазинов:

- «у дома» – удобный и доступный магазин для каждодневных покупок (рядовая закупка, еда на вечер / на сейчас, небольшое пополнение запаса), локация – спальные и деловые районы, продовольственные товары / непродовольственные товары 88 % / 12 %;
- супермаркет – комфортный и доступный магазин для каждодневных и больших закупок (большая закупка, покупка по особому случаю, рутинная

дозакупка, еда на вечер), локация – спальные и деловые районы, торговые центры, продовольственные товары / непродовольственные товары 81 % / 19 %;

– дрогери – в шаговой доступности с целью обеспечения товарами для красоты и здоровья, локация – спальные и деловые районы, продовольственные товары / непродовольственные товары 0 % / 100 %.

Торговая сеть «Командор» выделяет следующие форматы магазинов:

– «у дома» – это магазин на каждый день, небольшие современные супермаркеты в шаговой доступности с площадью торгового зала от 200 до 500 м², локация – в шаговой доступности от дома, работы или мест отдыха. Это формат магазинов, разработанный специально для покупателей, ограниченных во времени на покупки;

– гипермаркет – это компактные городские магазины, размещенные на границе густонаселенных районов, преимущественно в крупном торговом центре, которые удовлетворяют потребность жителей района в закупке продуктов питания и непродовольственных товаров на неделю. Имеется бренд – «Аллея»;

– супермаркет – современные магазины смешанной формы торговли – самообслуживания и прилавочной площадью торгового зала от 500 до 2000 м². Супермаркеты рассчитаны на ежедневное обслуживание жителей крупных «спальных районов». Имеется бренд – «Командор»;

– дискаунтер – формат магазина, отличающийся от других форматов торговой сети «Командор» политикой ценообразования и уровнем сервиса. Цены в этих магазинах ниже за счет: весомой доли продукции низкого ценового сегмента неизвестных торговых марок, сокращенной численности персонала магазина, оптимизации размещения товара на полках и использования минимального количества торгового оборудования, демократичного обслуживания. Имеется бренд – «Хороший» [71];

– мини-маркеты – это помощники на каждый день. Компактные, современные магазины, расположенные преимущественно в спальных районах, в шаговой доступности. Торговая площадь составляет от 50 до 200 м². Количество экспресс-касс в среднем 1–2. В ассортименте более 4 000 позиций необходимых

продуктов с привычной ценовой политикой супермаркетов «Командор». Помимо готовой еды, широко представлены такие категории, как молочная продукция, кондитерские изделия и пиво. Минимаркеты оснащены зонами перекуса, где можно «здесь и сейчас» поесть, а также выпить горячего кофе из кофемашины и взять его с собой. И параллельно еще и подзарядить свои электронные устройства. Имеется бренд «Два шага» [46].

Супермаркеты сети «Красный Яр» имеют название «Гастрономы “Красный Яр”». Дискаунтеры носят название «Батон» [74]. Торговая сеть «X5 Ритейл Групп» даже выделила свои магазины в отдельные сети: «Пятёрочка» – магазины «у дома», «Перекрёсток» – супермаркеты и «Карусель» – гипермаркеты.

Торговая сеть «Светофор» работает с форматом «гипермаркет».

Как видим из анализа практики оказания услуг торговыми сетями, названия форматов магазинов в сетях различаются. Методические материалы также не содержат четкое определение форматов магазинов. В ГОСТ Р 51773–2009 имеется классификация торговых предприятий, которая была проведена по «типам предприятий» (приложение А).

Авторы ГОСТ Р 51773–2009 выделили в качестве классификационного признака «предприятий торговли такие типы торговых предприятий, как «товары для дома, для детей, для женщин, для мужчин, для будущих мам, для полных, для новобрачных, для молодежи и т. п.», «магазин "Рыба", "Мясо", "Колбасы", "Минеральные воды", "Хлеб", "Овощи-фрукты" и т.п.», «универмаг», «универсам». По такому же принципу возникшие позже названия также попали в этот ГОСТ («Магазин "Электротовары", "Одежда", "Обувь", "Ткани", "Хозяйственные товары", "Мебель", "Книги", "Зоотовары", "Семена", "Природа", "Охотник", "Цветы", "Мир садовода", "Спорт и туризм" и т. п.))» [37]. Соседство этих названий с такими названиями предприятий торговли как «гипермаркет», «магазин-склад», «супермаркет» выглядит нелогично. Новые варианты магазинов появляются постоянно, нет смысла фиксировать все их названия. У торгового объекта существует характеристика – его площадь (таблица 3). Ее анализ показывает, что «современные торговые сети выделяют микро-формат площадью

до 200 кв. м («Командор», «Магнит», «Красный Яр»), малый формат площадью от 200 до 1 000 кв. м, который большинство из них называют «магазином у дома», и свыше 1 000 кв. м – это большой формат» [131].

Таблица 3 – Форматы розничных магазинов в понимании торговых сетей

<i>Торговая сеть</i>	<i>Название формата магазина</i>	<i>Торговая площадь магазина, кв. м</i>
«Магнит»	Магазин «у дома»	331
	Супермаркет	2017
	Дрогери	230
«Командор»	Суперстор-гипермаркет	5000
	Супермаркет	500–2000
	Магазин «у дома»	200–500
	Дискаунтер	1000
	Мини-маркет	50–200
«Лента»	Гипермаркет стандартный	7100
	Гипермаркет компактный	4900
	Гипермаркет суперкомпактный	3100
	Супермаркет	800
«Красный Яр»	Супермаркет	400–3000
	Дискаунтер	300–1000
	Экспресс-формат	50–120
«X5 Ритейл Групп»	Гипермаркет	4026
	Магазин «у дома»	390
	Супермаркет	1052

Составлено автором по данным торговых сетей

В толковом словаре [123] значение слова «формат» определено как «размер». Поскольку в современных условиях ассортимент магазинов чаще определяется спросом в локальной точке, то рациональнее их классифицировать по площади, что адекватно связывается с набором услуг. Разделим форматы по площади: малый, средний и большой. Именно эта характеристика является основной, которую следует использовать при определении формата магазина в торговом объекте.

Авторская точка зрения обоснована следующим. Первая величина была взята нами из НК РФ часть 2, где определена максимальная площадь для применения ЕНВД [80]. Значение площади для большого формата взято из ГОСТ

Р 51773–2009 [37], раздел «Основные характеристики предприятий торговли». В нем встречаются следующие площади для предприятий розничной торговли в квадратных метрах: 4 000, 3 500, 650, 200, 600, 400, 60, 40, 50. Как автор уже определил, до 150 квадратных метров – это малый формат розничного торгового предприятия. Следующая верхняя граница – 1 000 квадратных метров, от 1 000 квадратных метров – большой формат магазина (таблица 4).

Однако для магазина вне торгового объекта, например интернет-магазина, применение такого признака, как площадь торгового объекта, будет нецелесообразным. Мы считаем, торговые сети должны дифференцировать форматы своих магазинов не только как торговую марку, которая объединяет «до шести значений: атрибуты, выгода, ценности, культура, индивидуальность бренда, пользователь» [157, 21]. Необходимо рассматривать их в качестве формата оказания услуг, где главным признаком в определении формата будет объем услуг в товаропотоке.

Таблица 4 – Форматы оказания услуг в торговом объекте (магазине)

<i>Формат магазина</i>	<i>Торговая площадь магазина, кв. м</i>
Малый	До 150
Средний	От 150 до 1 000
Большой	От 1 000

Составлено автором

С точки зрения целей товаропотока важно определить объем услуг в товаропотоке. В диссертации предлагается использовать объём услуг в товаропотоке как признак классификации форматов магазинов. В малом формате оказания услуг будет реализован малый объем услуг в товаропотоке, в среднем – средний, в большом – большой. Такая классификация является простой, что обеспечивает удобство её применения для балансировки ассортимента товаров, цен, мест продажи и объема услуг для удовлетворения интересов потребителя. Работа в трех форматах позволяет удовлетворять потребности наибольшего количества клиентов, в том числе потенциальных покупателей.

О тенденциях в развитии форматов можно сказать следующее. Растут магазины малых форматов [84, 61, 126]. Феномен роста магазинов в малом формате объясняется несколькими причинами. Выбирая место покупок, потребители всё чаще склоняются к магазинам, расположенным поблизости, где представлен достаточно широкий ассортимент продуктов, в торговых залах приятная атмосфера, чистые полы и достойное освещение.

В малый формат магазинов с 2018 года в сегменте алкомаркетов перешли лидеры формата алкомаркетов «КиБ» и «Бристоль». После объединения с «Дикси» эта торговая сеть расширила свой ассортимент, сохранив в 2020 году малые форматы. Выбор ассортимента по приемлемым ценам остался трудно копируемым конкурентным преимуществом в острой борьбе с ТОП-5 федеральных сетей и в особенности с торговыми сетями «Пятёрочка» и «Магнит».

Причиной популярности малого формата магазина является феномен человеческого общения. Возрастает важность взаимодействия с потребителем в точке продаж. Благодаря этой тенденции, конкурирующие мелкие несетевые торговые организации являются фактором, влияющим на формат магазинов торговых сетей. Рынки в новом формате набирают популярность в некоторых регионах и отдельных районах при этом с высоким средним чеком [61]. Выводы, сделанные из результатов исследования Маккинзи [61], говорят об использовании торговых точек в качестве средства, которое с помощью новых технологий способствует формированию репутации бренда и привлечению покупателей. В условиях все большей фрагментации информационных каналов продолжает усиливаться роль торговых точек в привлечении покупателей [61]. Несмотря на эту информацию, крупные торговые сети оборудуют свои магазины кассами самообслуживания, магазины становятся магазинами без продавцов. Покупатель повсюду встречает роботов, СМС-сообщения и рассылки. К тому же этот процесс услуги в товаропотоке выполняется уже не в магазине, а централизованно в офисе торговой сети. Однако при таком подходе, с нашей точки зрения, теряется эмоциональная связь с потребителем.

Теряют свои позиции магазины среднего формата. Среди всех торговых сетей наилучшие показатели роста у федеральных магазинов – 14 % против 7 % у региональных. Покупатель магазинов этого формата в первую очередь находит в нём удобное местонахождение и комфортную парковку, ассортимент шире и глубже, чем в малом формате; в этом формате привлекательные акции и глубина скидок не так важны, как в малом, но также играют свою роль.

В отдельных публикациях сообщают о проблемах магазинов большого формата (гипермаркет) [75]. Формат гипермаркетов показал самый большой упадок – из 23 активных участников рынка в 2010 году только «Магнит», «Лента», «Ашан», «Метро», «Глобус», «Селгрос», продолжали открывать новые точки (и в основном иностранные или с иностранным капиталом). «Магнит», «Лента» и «Ашан» держат 80 % всех магазинов. Однако гипермаркеты «Светофор» демонстрируют успехи, несмотря на общероссийские тенденции и критику со стороны конкурентов и покупателей. Первый магазин торговой сети «Светофор» открыла в 2009 году, и за 10 лет вошла в ТОП-10 продуктовых сетей РФ. Для сравнения, торговая сеть «Командор» вошла только в ТОП-100 этого рейтинга [82]. Экономия на торговых площадях, оборудовании, персонале позволила ей установить «минимальную наценку на товары – в среднем около 15–18 %, а цены на 15–25 % ниже среднерыночных. В дискаунтерах нет таких услуг, как в супермаркетах, покупателям не требуется платить за обслуживание, и если поначалу организация продаж «как на складе» пугала посетителей, то потом люди привыкли [60]. В итоге первые серьёзные результаты проектов «Ярче» и «Светофор» показывают, что дискаунтеры востребованы большим числом людей, чем предполагали всё время до этого аналитики и эксперты рынка [114]. С целью экономии денежных средств покупатели выбирают товары по акциям в магазинах малого формата или делают закупки в магазинах-дискаунтерах.

Крупнейшие торговые сети инвестируют в развитие интернет-магазинов: «Перекресток», «Ашан», «ВкусВилл». На этом фоне логично развитие направления «магазин-склад только для e-коммерции» – dark store «Перекрёсток», dark kitchen в ресторанах с доставкой еды и т. д. Также продолжился

максимальный перевод e-коммерции в мобильные приложения. Пожалуй, главный тренд онлайн – развитие агрегаторов и маркетплейсов, которое в 2018 году демонстрировало высокие темпы, а в 2020 году показало новый пик.

Благодаря расширению зоны покрытия сетью Интернет, 21 % россиян покупали продукты питания онлайн. Российские аналитические агентства выделяют «Перекресток» и «Утконос» (пионеров российского рынка онлайн доставки в рознице) как самые популярные магазины. Крупнейшие продуктовые торговые сети сообщают о росте онлайн продаж, темпами, опережающими продажи в оффлайн-магазинах. Например, «X5 Ритейл Групп» в годовом отчете доложил об увеличении трафика посетителей сайта в 2,3 раза и росте коэффициента конверсии с 1,3 % в 2017 г. до 3,2 % в 2018 г. По итогам второго квартала 2020 года онлайн-продажи продуктов выросли в 10 раз.

Сфера интернет-продажи и доставки товаров переживает абсолютный бум [85]. Этому имеется объяснение – повсеместное развитие сети Интернет. Покрытие мобильным Интернетом в Красноярском крае позволяет организовать ИТ-инфраструктуру, есть техническая возможность развития данных услуг (таблица 5).

Таблица 5 – Покрытие сетью Интернет в Красноярском крае

<i>Оператор</i>	<i>Территориальные округа Красноярского края и Республика Хакасия</i>						
	<i>Центральный</i>	<i>Западный</i>	<i>Восточный</i>	<i>Северный</i>	<i>Приенисейский</i>	<i>Северо-Восточный</i>	<i>Южный, Республика Хакасия</i>
Теле 2 [67]	+	+	+	+	+	+	+
МТС [70]	+	+	+	+	+	+	+
Билайн [68]	+	+	+	+	+	+	+
Мегафон [69]	+	+	+	-	+	+	+

Составлено автором

Успех дистанционной торговли объясняется следующими факторами: ассортимент всегда больше, чем в оффлайн-магазине; потребители могут покупать товар, не выходя из дома; отсутствуют расходы на аренду торговых площадей для розничной торговли. Сеть, осуществляющая прием заказов, выдачу заказов имеет торговый зал (средняя площадь магазина 180 кв. м.) с небольшим количеством товаров первой необходимости, которые можно купить прямо сейчас. В свою очередь, в каталоге заказов может содержать тысячи наименований товаров. Чтобы выложить такой ассортимент в обычном супермаркете, требуется в пять раз большая площадь [79].

Следует подчеркнуть, однако, что продажи полностью не перейдут в онлайн. По словам руководителя торговой сети «Командор» О. Сипетого, необходимо развивать оффлайн-онлайновые магазины [110]. В онлайн-торговле самым сложным является процесс доставки, особенно доставки продуктов. Также цена является важным фактором, если вдруг она оказывается выше, чем в магазине. Интернет-продажи также имеют показатель OOS (out of stock) – доля товаров, не найденных при сборке. В среднестатистическом супермаркете в каждый момент времени находится 75–80 % товаров из ассортиментной матрицы. Таким образом, не сложно представить, что если 100 % продаж будет через сеть интернет, то продавец получит категорию товаров OOS.

Кроме того, авторы исследования [213] отмечают, что для нормальной работы интернет-компании средний чек должен составлять 1,5–2 тыс. руб. Переформатирование сервисов доставки удорожает товародвижение. На этом фоне быстро развивается бизнес по организации пунктов выдачи. В новом магазине современного этапа самым затратным звеном является доставка. Б. Агатов, независимый эксперт по инновациям в торговой отрасли, высказал своё мнение [47], что доставку (особенно при онлайн-продажах) могут снизить крупные торговые сети, например, почта, для которой создать свою торговую сеть проще, чем для торговой сети подобную систему доставки. Следует также отметить, что в настоящий период существует тенденция монополизации онлайн-трафика. У большинства торговых сетей нет ресурсов и возможностей для

создания маркетплейса или поисковой системы, которые как раз и создают этот основной трафик. Торговой сети приходится это покупать, что увеличивает её расходы.

Анализ практики деятельности современных торговых сетей показал, что большое внимание уделяется организационному форматированию в процессах оказания торговых услуг и маркетингу.

1. Расширяя свой масштаб, торговые сети реализуют следующие мероприятия. Продолжается тенденция консолидации. В 2019 году владельцы «Дикси», «Красное&Белое» и «Бристоль» закрыли сделку по объединению сетей. В результате слияния объединенная компания составила серьезную конкуренцию «Х5 Ритейл Групп», «Магниту» и «Ленте». Уже в более чем 50 % локаций идёт серьёзное давление на чек (выпадают категории) и покупательский трафик. Из непродуктовой розницы также известен факт слияния. В 2018 году торговая сеть Media Market была куплена объединенной компанией «М.Видео – Эльдorado». 2019 году завершилась сделка по слиянию торговых сетей «Связной» и «Евросеть».

2. Следующая тенденция – объединение торговых сетей с неторговыми структурами, как это уже делают «Магнит» и «Х5 Ритейл Групп». «Х5 Ритейл Групп» («Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель») планирует совместно с Совкомбанком развивать направление сервиса по выдаче заказов из интернет-магазинов. «Магнит», в свою очередь, тоже осваивает новые форматы – в 2019 году продолжится сотрудничество с Почтой России: торговая сеть планирует открыть точки продаж не менее чем в 2 тыс. почтовых отделений на территории Южного федерального округа. Сбербанк развивает свой сервис «Сбермаркет». Это подталкивает торговые сети к более тесному взаимодействию с потребителем.

3. Торговые сети пытаются общаться с потребителем с помощью разнообразных современных интернет-технологий. Появление и развитие новых технологий открывает перед торговыми сетями перспективы развития. Появившаяся в 2018 году новая тенденция к форматированию федеральных

торговых сетей – омниканальное развитие – продолжилась в 2019 году. «Высокотехнологичные решения предлагают новые способы использования торговых точек для привлечения потребителей всех категорий товаров повседневного спроса: SMS-рассылки и специальные предложения, привязанные к региону; мобильные приложения (для устройств Blackberry, iPhone, iPad); кампании, ориентированные на интернет-покупателей. В число ключевых факторов успеха входят обеспечение эффективности при экономически обоснованном объеме расходов, накопление «критической массы» для проявления эффекта «сарафанного радио» и действия, направленные на опережение конкурентов в борьбе за покупателя» [61]. Тренд омниканальности появился на фоне замедления темпов территориального роста торговых сетей [224].

Проведенный анализ показал, что из одиннадцати видов услуг, – организационных аспектов обеспечения конкурентоспособности (п. 1.1 диссертации) в торговых сетях наиболее проработанными услугами в товаропотоке являются три: «9. Проектирование мест продажи»; «10. Выкладка товаров» и «11. Реализация осязаемого товара», которые существенно влияют на выручку за счёт увеличения масштабов торговой сети. Таким образом, фактором обеспечения конкурентоспособности в торговых сетях рассматривается их масштаб, базирующийся на использовании фактора конкурентного преимущества – коммуникации с потребителем, в то время как в основе формирования конкурентных преимуществ должен находиться актуальный фактор – сетевые взаимодействия по цепочке прироста ценности торговой сети.

В цену товара для потребителя торговые сети закладывают расходы на оказываемый комплекс услуг в товаропотоке, что влияет на уровень цен на товары в торговой сети и на требующийся потребителю размер бюджета для совершения покупки. Следовательно, при добавлении торговой сетью неразвитых или недостаточно развитых услуг в товаропотоке в свою цепочку прироста ценности будет гарантирован рост потребительских цен, что ухудшит конкурентоспособность созданной ценности для потребителя на микроуровне иерархии.

1.3. Дифференциация групп услуг в товаропотоке торговых сетей для конкретизации значений конкурентных преимуществ

Рассматривая содержание понятия «обеспечение конкурентоспособности», следует отметить, что обеспечение конкурентоспособности торговой сети в регионе предполагает использование факторов повышения конкурентоспособности, которые обеспечивают развитие конкурентных преимуществ в эффективности. Можно согласиться с М. И. Гельвановским, что конкурентоспособность не равна эффективности, поскольку эффективность является результатом использования ресурсного потенциала торговой сети, а конкурентоспособность, как мы определили, является категорией сравнения торговых сетей с точки зрения процесса создания ценности для потребителя. Кроме того, следует согласиться, что методы недобросовестной конкуренции оказывают губительное влияние на эффективность, и поэтому конкурентоспособность следует рассматривать как совокупность двух составляющих: эффективности и безопасности.

Однако мы считаем, что с точки зрения обеспечения конкурентоспособности торговой сети, которую следует рассматривать на мезоуровне конкурентоспособности, эффективность является основным фактором обеспечения ее конкурентоспособности.

Во-первых, торговые сети, действуя в условиях олигополистической конкуренции, находятся во взаимозависимости и вынужденно реагируют на действия конкурентов. Основным базовый критерий конкурентного преимущества торговой сети – цена. «Ценовая война», ведущаяся между фирмами в условиях олигополии, хороша для потребителей, но оказывает негативное влияние на прибыли продавцов.

Во-вторых, можно согласиться с М. Портером [22], что «конкуренция в отрасли постоянно вызывает тенденцию к снижению нормы прибыли на инвестированный капитал до минимального конкурентного уровня. Этот

конкурентный минимум, или прибыль «свободного рынка», приближается к доходности долгосрочных государственных ценных бумаг, скорректированной в сторону повышения на риск потери капитала». Поэтому эффективность деятельности торговой сети напрямую влияет на конкурентный уровень прибыли и является одним из факторов ее конкурентоспособности.

В-третьих, наши исследования показали, что торговым сетям необходимо предложить низкую цену покупателям без ущерба для уровня их прибыли, что должно явиться результатом реализации конкурентной стратегии лидерства в издержках. Механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети должен способствовать использованию конкурентных преимуществ с целью обеспечения конкурентного уровня прибыли на инвестированный капитал.

В-четвертых, на макроуровне безопасность в плане противодействия методам недобросовестной конкурентной борьбы и создания конкурентных условий – это полномочия властей региона.

Исследование автором проработанности вопроса поиска конкурентных преимуществ показало следующие результаты. Основное количество научных статей посвящено торговому обслуживанию как основному фактору обеспечения конкурентоспособности торговых организаций. Запрос по тегу «торговое обслуживание покупателей как фактор и условие обеспечения конкурентоспособности регионального торгового предприятия» в e-library.ru дает результат в 7 532 публикации с 1990 года, в поисковике Google – 93 результата.

Так, например, А. Ю. Александрова с соавторами рассматривает понятие конкурентоспособности торгового предприятия и проводит ее оценку на примере магазинов Шумершинского района Чувашской Республики отмечая, что «обеспечение конкурентоспособности предприятия, меняющейся с течением времени, ... может быть достигнуто при непрерывном и поступательном совершенствовании всех его внутренних и внешних факторов и показателей» [174]. Не можем согласиться, что у торговой сети имеется способность совершенствовать внешние факторы, особенно внешние показатели. Однако можно отметить справедливость замечания, что «часто при исследовании

конкурентоспособности ставится задача ее повышения и недостаточно рассматривается вопрос ее обеспечения» [174].

Е. Ю. Депутатова отмечает, что «современный потребитель стал более требовательным как к самим товарам и услугам, так и к качеству их оказания» и «наличие торгового предложения и программ лояльности в электронной среде, социальных сетях – неотъемлемые составляющие, что влияют на общее впечатление покупателей и определяют качество обслуживания» [170]. Можно согласиться, что прогнозирование потребностей покупателей, экспансия на рынке и качество продукта являются факторами успеха на рынке. Также, в указанной работе, верно подмечено, что в торговом обслуживании, которое является комплексным понятием, «закладывается конфликт интересов продавца и покупателя, который заключается в желании первого реализовать свои коммерческие интересы (то есть получить прибыль) при перемещении товаров и желании второго удовлетворить свои потребности «с наименьшими временными и материальными расходами приобрести необходимые товары» [170]. Однако, при справедливости выше приведенных постулатов, ученый концентрируется на методиках оценки качества торгового обслуживания (модели управления восприятием качества Гронруса, модели Парасурамана, Зейтгамл и Берри (GAP-модель), методике SERVQUAL, опросе по шкале Лайкерта, методе «тайный покупатель», методе «горячих звонков»), что важно, но недостаточно для решения выше упомянутого конфликта интересов продавца и покупателя.

Т. Ф. Кислицына в [13] отметила, что совершенствование системы торгового обслуживания розничной торговой сети в Омске повышает эффективность деятельности субъектов розничной торговли, что современная система торгового обслуживания в РФ это – «...координация всех процессов и обстоятельств, так или иначе связанных с рынком» [13]. Однако ученый, констатировав, что структура торговли «представляет собой технологический процесс, связанный с реализацией товаров», состоит из двух этапов: покупка товара и продажа товара, сконцентрировался на втором, не рассмотрев первый этап.

Используя, на наш взгляд, устаревший фактор конкурентного преимущества и концентрируясь только на коммуникациях с покупателями, в современное время торговая сеть более не получает от своей деятельности пропорциональный рост выручки и прибыли от количественного роста магазинов (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика показателей торговых сетей, темп роста (составлено автором с использованием [102, 88, 94, 51, 93])

В процентах

<i>Торговая сеть</i>	<i>Показатели торговой сети</i>	<i>Динамика 2017 г. к 2016 г., %</i>	<i>Динамика 2018 г. к 2016 г., %</i>
«Магнит»	Выручка	106	115
	Чистая прибыль	65	62
	Количество магазинов	116	131
«Х5 Ритейл Групп»	Выручка	125	149
	Чистая прибыль	141	128
	Количество магазинов	132	157
«Командор»	Выручка	176	331
	Чистая прибыль	100	300
	Количество магазинов	326	374

Из таблицы 6 видно, что рост количества торговых точек не приводит к пропорциональному росту выручки, а рост выручки не приводит к пропорциональному увеличению прибыли. При росте у торговой сети «Х5 Ритейл Групп» количества магазинов в 2,6 раз за два года выручка увеличилась в 2,5 раз, а прибыль – в 2,3 раза.

Особенно показательны результаты торговой сети «Командор». За тот же период количество магазинов увеличилось почти в пять раз, выручка и прибыль выросли менее чем в пять раз (в 4,3 и в 4 раза соответственно). Данные в таблице 6 представлены за три года: с 2016 по 2018, однако, в настоящее время эта тенденция сохраняется (рисунок 6).

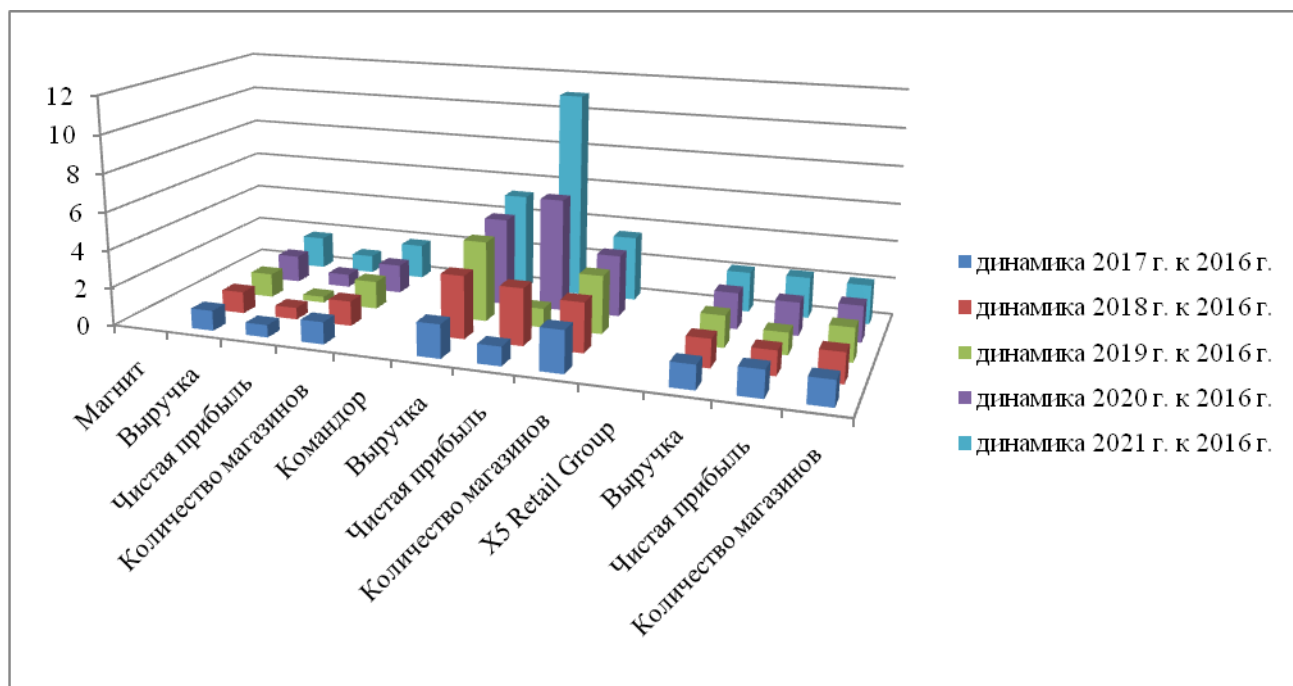


Рисунок 6 – Динамика показателей торговых сетей

(составлено с использованием [102, 88, 94, 51, 93])

Нами было отмечено (в п. 1.2), что торговые сети являются инициаторами интеграционных процессов, поэтому в целях развития их конкурентных преимуществ целесообразно, на наш взгляд, использовать метод кооперационно-сетевых взаимодействий, который позволит сформировать новый формат торговой сети, охватывающий все экономические, организационные и управленческие отношения для обеспечения ее конкурентоспособности [76, 14].

Сопоставим вклад для современной торговой сети услуг в товаропотоке в создание ценности, воспринимаемой потребителем, представленной на рисунке 5 (таблица 7). Ее анализ предоставляет возможность определить вклад каждого вида услуг в создание ценности торговой сети в глазах потребителя. Также видно, что полный комплекс услуг торговли влияет на уровень цен.

Далее представлены результаты анализа отраслевых показателей для подтверждения актуального фактора обеспечения конкурентоспособности – эффективность услуг в товаропотоке. Анализ динамики отрасли торговли показывает, что рост доли торговых сетей замедлился (рисунок 7).

Таблица 7 – Вклад услуг в товаропотоке в ценность, воспринимаемую потребителем

<i>Услуги в товаропотоке</i>	<i>Ценность торговой сети для потребителя</i>		
	<i>Наличие нужного товара в торговой сети</i>	<i>Наличие нужного количества в торговой сети</i>	<i>Уровень цен на товары в торговой сети</i>
1. Формирование ассортимента	+	+	+
2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками	+	+	+
3. Закуп товара	+	+	+
4. Приёмка товаров	+	+	+
5. Обеспечение хранения товаров	+	+	+
6. Транспортировка	+	+	+
7. Подготовка осязаемого товара к продаже	+	+	+
8. Проведение учетных процедур	+	+	+
9. Проектирование мест продажи	+	+	+
10. Выкладка товаров	–	+	+
11. Реализация осязаемого товара	–	–	+

Разработано автором

В качестве причины снижения динамики аналитики [например, 100, 98, 111] называют снижение доходов покупателей и рост цен на продовольственные товары, которые растут быстрее, чем доходы потребителей. Реальный располагаемый денежный доход населения [57, 89, 77] с 2014 года и по настоящее время демонстрировал отрицательные темпы роста (исключение: +0,1 % в 2018 год по новой методологии) и по итогам отчетного периода за I квартал 2019 года

также сократился на 2,3 % по оперативным данным ФСГС [75]. Но в 2020 году располагаемый доход на фоне коронакризиса снова стал падать [101].

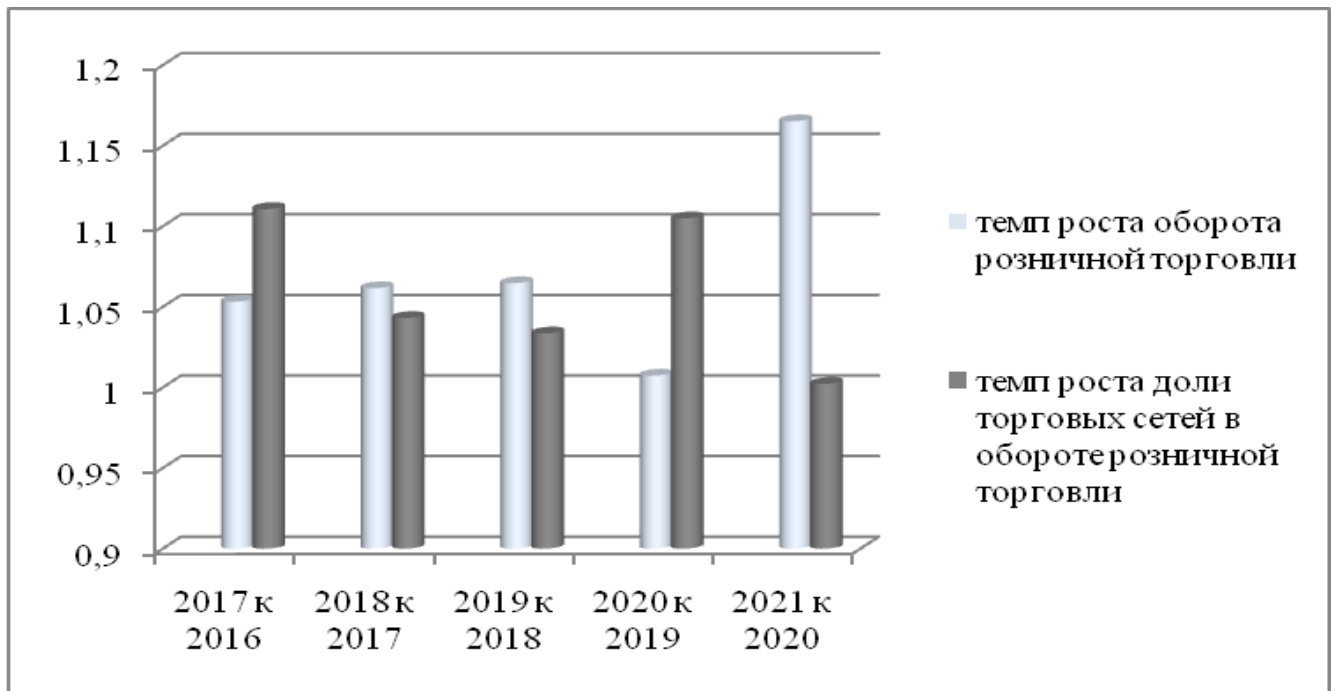


Рисунок 7 – Доля ТОП-10 в обороте розничной торговли в 2017–2021 годы (составлено по [122])

В течение 2018 года продолжалось снижение индекса потребительской уверенности. Это ответ потребителя на замедление экономического роста, который коснулся его непосредственно, что повлияло на снижение потребления продовольствия. По статистическим данным, в структуре потребительских расходов средние расходы на продукты питания в 2019 году составили 30,63 %, а в 2012 и 2018 годах – 29,53 и 30,56 % соответственно. В течение 2019 года индекс Ивановых незначительно поднялся [95].

Доля относящих себя к среднему классу сократилась на 13 % по сравнению с 2014 годом и составила 47 % в 2018 году. Признак, на основании которого человек относит себя к среднему классу, – это возможность ходить в рестораны, путешествовать, копить сбережения. Если же дохода хватает только на самое необходимое, то это уже не средний класс. Это подтверждают и данные о

расходах на покупку продуктов: 38,9 % в 2019 году против 38,2 % в 2018. Кроме того, это самая большая статья расходов среднего класса.

По статистике, доля расходов на продукты питания в бюджете домохозяйства составляет не менее 30 %. Согласно официальной статистической методологии эта доля рассчитывается по итогам выборочного обследования бюджетов домохозяйств на территории всех субъектов Российской Федерации в группировке Классификатора индивидуального потребления домашних хозяйств по целям [89]. Структура потребительских расходов населения в группировке Классификатора индивидуального потребления по целям в соответствующем году была следующей (таблица 8).

Таблица 8 – Структура расходов населения на продукты питания в группировке Классификатора индивидуального потребления по целям в РФ [122]

В процентах

<i>Наименование группировки</i>	<i>2016 г.</i>	<i>2018 г.</i>	<i>2019 г.</i>	<i>2022 г.</i>
Мясо	9,01	8,74	8,97	8,68
Молочные изделия, сыр и яйца	4,44	4,81	4,80	5,05
Хлебобулочные изделия, кондитерские изделия и крупы	4,56	4,61	4,53	4,84
Овощи	2,56	2,21	2,29	2,91
Сахар, джем, мед, шоколад и конфеты	2,45	2,27	2,25	2,10
Рыба и морепродукты	2,13	2,17	2,16	2,16
Фрукты	2,30	2,10	2,12	2,20
Безалкогольные напитки	1,67	1,72	1,64	1,68
Масла и жиры	1,13	1,19	1,16	1,24
Пищевые продукты, не отнесенные к другим категориям	0,69	0,73	0,70	0,82
Итого доля в структуре потребительских расходов	30,64	30,56	30,63	31,7

Такая высокая доля расходов (более 30 % в 2022 году) объясняет желание всех потребителей, независимо от уровня дохода, покупать дешевле и тратить на это как можно меньше времени. Однако цены на продукты питания ежегодно увеличиваются, дешевле стали только овощи [122]. Как видно из таблицы 9,

сильнее всего подорожали хлебобулочные изделия и масложировые продукты. Менее всего подорожали мясо и фрукты, при этом их доля в структуре потребления продуктов снизилась. Таким образом, можно утверждать, что рост доли расходов на продукты питания и безалкогольные напитки в структуре расходов потребителей обусловлен ростом цен. Можно сделать вывод о том, что фактором повышения конкурентного преимущества является комплексность услуги и её востребованность покупателем, чему соответствуют услуги в товаропотоке по созданию услуги торговли «продажа товара».

Таблица 9 – Изменение индекса средних потребительских цен на продукты питания и доли в расходах на продукты в группировке Классификатора индивидуального потребления по целям в РФ [122]

В процентах

<i>Наименование группировки индивидуального потребления по целям</i>	<i>Рост цен 2022 к 2016 году</i>	<i>Изменение доли в расходах на продукты питания, 2022 к 2016 году</i>
Хлебобулочные изделия, кондитерские изделия и крупы	146,7	0,06
Масла и жиры	145,1	0,10
Рыба и морепродукты	142,7	0,01
Молочные изделия, сыр и яйца	141,2	0,14
Овощи	140,1	0,14
Безалкогольные напитки	138,4	0,01
Сахар, джем, мед, шоколад и конфеты	140,0	-0,14
Мясо	133,8	-0,04
Фрукты	129,8	-0,04

Ради обеспечения привлекательной для потребителя розничной цены торговые сети реализуют промоакции. Более 50 % ассортимента торговых сетей с 2019 года реализуется со скидками [98]. На фоне аномальных процентов промопродаж торговые сети ищут выход в оптимизации промопланов на базе системного комплексного анализа. С этой целью торговые сети развивают программы лояльности и используют персональный подход в работе с

участниками программ [66]. Методы промоакций и скидок ещё продолжительное время останутся в приоритете у торговых сетей, ожидают в Fitch [96]. Торговые сети считают, что факторами роста доходов могут стать дополнительные траты постоянных покупателей, связанные с разнообразием ассортимента. Увлечение же скидками и акциями приводит не только торговые сети, но и их поставщиков к потерям. Указанные проблемы препятствуют развитию сотрудничества поставщиков с торговыми сетями. Именно поэтому широко развился феномен фирменной розницы [75]. Многочисленные аналитические статьи говорят о потере рынка несетевой розницей, аналитики также делают обзоры для поставщиков-производителей товаров, отмечая, что для них выгодно сотрудничество с мелкой розницей [61]. С распространением закупочных групп и развитием модели франчайзинга мелкая розница становится более организованной и профессиональной. Появляются «прогрессивные» дистрибьюторы, обладающие принципиально новыми навыками и возможностями, такие как Bookers в Великобритании (формируются новые способы вывода товаров повседневного спроса на рынок и работы с торговыми точками). В основе этой тенденции лежит использование системы продвижения товара в товаропотоке – «выталкивание», которая вступает в противоречие с желанием «вытягивать» товар последним звеном в товаропотоке – торговой сетью. Система выталкивания снижает расходы производителей за счет эффекта масштаба производства. Но она повышает расходы у торговой сети, в частности расходы на хранение. Для обеспечения услуги торговли «Непрерывный объем торгового предложения» торговым сетям требуется, чтобы услуги в товаропотоке соответствовали факторам повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке – партнерство с поставщиками и работа с претензиями потребителей.

Государство также воздействует на прибыль торговой сети, через законы [42, 33, 43, 181, 87, 26, 1] и оперативную деятельность контролирующих органов регулирует деятельность торговых организаций. С одной стороны, государство оказывает на экономику главное влияние через создание условий развития

бизнеса, развивая законодательство в области торговой и логистической инфраструктуры, так как отсутствие логистической инфраструктуры будет негативно влиять на возможности ведения бизнеса торговыми сетями. С другой стороны, государство оказывает на бизнес давление, осуществляя регулирование торговой деятельности, в том числе регулирование цен. Так, например, прежняя стратегия развития торговли до 2020 года и новая до 2025 года содержат постулаты о необходимости развивать многоформатную торговлю, в том числе на рынках. Закон о торговле (статья 14) запрещает торговым сетям покупать, арендовать или как-то иначе расширять свои торговые площади, если годом ранее их доля на продовольственном рынке в муниципальном районе или городе превысила 25 %. Закон от 23.11.2018 года запретил торговым сетям делать поставщикам возвраты непроданного товара [32]. Ещё ранее торговым сетям запрещено брать с поставщиков плату за место на полке. Таким образом, очевидно, что лёгкие доходы, связанные с основной деятельностью торговых сетей, более им не доступны.

По данным Росстата, индекс предпринимательской уверенности в 2020 году ухудшается, и во втором квартале составил – 7. К тому же предприниматели ожидают, что выручка продолжит снижение (индекс оборота розничной торговли составил – 35), и среди факторов, ограничивающих торговую деятельность, наибольший вес получили недостаточный платежеспособный спрос (57 %, в 2019 году 51 %) и высокая конкуренция со стороны других организаций розничной торговли (67 %, в 2019 году 61 %). Здесь можно подчеркнуть важность фактора повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке «способность быстрого реагирования на постоянно изменяющийся рынок технологий и организационных нововведений».

Следует акцентировать внимание, что ведущим элементом модели ценности для сети является уровень цен на товары в торговой сети. Исходя из вышеизложенного, можно с уверенностью сказать, что торговым сетям необходимо предложить низкую цену покупателям, что должно явиться результатом реализации конкурентной стратегии лидерства в издержках. Чтобы

обеспечить низкий уровень цен, торговой сети следует снижать расходы на создание услуг торговли, т. е. снижать расходы услуг в товаропотоке. Однако это необходимо осуществить без ущерба для размера их прибыли, сохраняя либо в идеале снижая уровень совокупных расходов, которые имеют существенную долю в выручке (таблица 10) [141].

Таблица 10 – Доли совокупных расходов и стоимости продаж в выручке в 2018 году* [88, 102, 94, 122] (Приложение Б, Приложение В)

<i>Субъект торговли</i>	<i>Выручка, млрд руб.</i>	<i>Совокупные расходы***</i>		<i>Стоимость продаж**</i>	
		<i>в млрд руб.</i>	<i>доля в выручке</i>	<i>в млрд руб.</i>	<i>доля в выручке</i>
«Х5 Ритейл Групп»	1 532	1 494	97 %	1 163	76 %
«Командор»	37	37	99 %	29	78 %
Отрасль	12 168	12 027	99%	9 234	76%

Рассчитано автором

* Данные ограничены 2018 годом как самым успешным с точки зрения получения финансовых результатов рассмотренными торговыми сетями. Также за этот год имеется отчет Росстата «Торговля в России». ** Под стоимостью продаж понимаются расходы на приобретение товара. *** Совокупные расходы – это расходы, учитываемые при расчете прибыли до налогообложения.

Анализ таблицы 10 ещё раз подтверждает необходимость работы торговой сети с расходами. Выручка как фактор прибыли больше не предоставляет собой простой механизм управления через количество магазинов, так как в современной ситуации более невозможно ее компенсировать за счёт роста цены.

Анализ данных таблицы 10 показывает необходимость обеспечения конкурентоспособность торговой сети «Командор» по созданию расходов. Показатели торговой сети по совокупным расходам находятся на отраслевом уровне, а показатель доли расходов на приобретение товара хуже отраслевого уровня на 2 %. При этом показатели конкурента торговой сети «Х5 Ритейл Групп» по совокупным расходам лучше отраслевого на 2 %, а по расходам на приобретение товара соответствуют отраслевому уровню.

Расходы не следует рассматривать в отрыве от выручки. Как финансовое отражение использованных ресурсов расходы должны быть оптимальными для обеспечения создания необходимой выручки, т. е. требуется эффективное их использование.

Чтобы добиться обеспечения конкурентоспособности торговой сети, необходимо структурировать услуги в товаропотоке с точки зрения потребителя, что обозначит уровни услуг в торговой сети и сформирует возможность определить вклад каждого вида услуг в создание ценности торговой сети относительно интересов клиента в цене товара и ценности торговой сети. Как уже показано в работе, к настоящему времени из подчинённого сбытового звена торговая сеть превратилась в генератор товаропотока. Она играет важную роль для производителя и потребителя с точки зрения доставки товара в магазин, где его может купить покупатель (таблица 11).

Таблица 11 – Изменение местонахождения осязаемого товара при создании товаропотока в торговой сети в современных условиях [130, 132]

<i>Услуги торговли</i>	<i>Местонахождение товара</i>	<i>Услуги в товаропотоке</i>
Большое разнообразие товаров	Поставщик	1. Формирование ассортимента
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Поставщик	2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Поставщик	3. Закуп товара
Продажа товара	Поставщик	9. Проектирование мест продажи
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Склад	4. Приёмка товаров
Безопасность и качество осязаемого товара	Склад, магазин	5. Обеспечение хранения товаров

<i>Услуги торговли</i>	<i>Местонахождение товара</i>	<i>Услуги в товаропотоке</i>
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Склад	6. Транспортировка
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Склад	7. Подготовка осязаемого товара к продаже
Предоставление достаточного для спроса объёма торгового предложения	Склад, магазин	8. Проведение учетных процедур
Продажа товара	Магазин	10. Выкладка товаров
Продажа товара	Магазин	11. Реализация осязаемого товара

Составлено автором

На наш взгляд, комплекс услуг в товаропотоке современной торговой сети по степени контакта с потребителем следует дифференцировать на две группы: услуги в товаропотоке до реализации в магазине и услуги в товаропотоке при реализации в магазине (рисунок 8), услуги в этих группах предлагаем структурировать по изменению местонахождения осязаемого товара при создании товаропотока (рисунок 9).

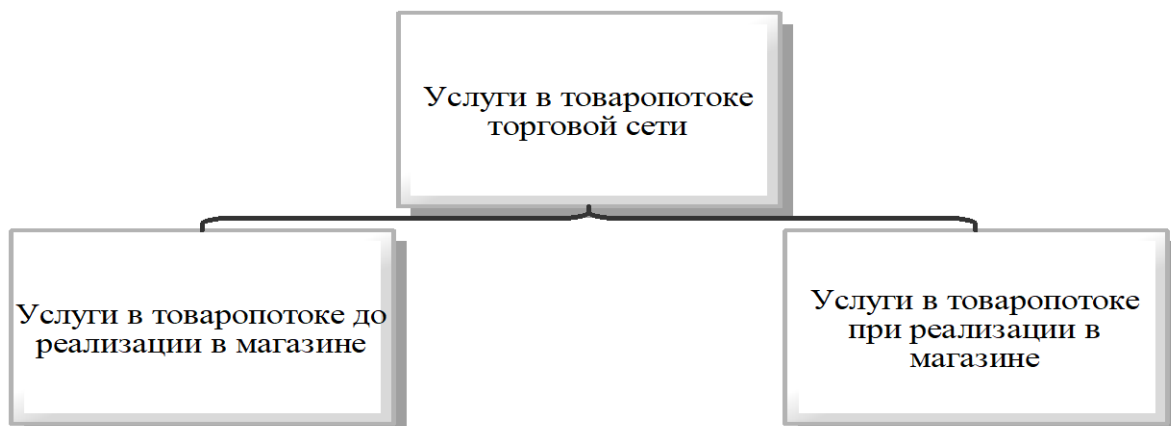


Рисунок 8 – Группы услуг в товаропотоке с точки зрения конечного потребителя [131]



Рисунок 9 – Структура услуг в товаропотоке торговой сети [131]

Услуги в товаропотоке до магазина – это процессы перемещения товара от поставщика и производителя до конкретного потребителя, допродажное товародвижение. В эту группу вошли предварительные услуги «9. Проектирование мест продажи», «8. Проведение учетных процедур» и «1. Формирование ассортимента», так как они осуществляются заблаговременно и направлены на то, чтобы организовать товаропоток таким образом, чтобы весь объём услуг в товаропотоке находился под общим управлением.

Услуга «Проведение учетных процедур» определена как сопутствующая, она порождает информационный поток. Очевидно, что только после выполнения последовательных процессов услуг в товаропотоке до магазина возможна продажа товара.

В группу услуги в товаропотоке при реализации в магазине включены услуги при продажах, именно здесь их видит потребитель. Как можно увидеть на рисунке 8, подавляющее большинство услуг в товаропотоке лежит в области «до магазина». Представленная структура услуг в товаропотоке демонстрирует необходимость перемещения акцентов на услуги в товаропотоке до момента совершения продажи в магазине. Современный подход к оказанию услуг приводит к необходимости совершенствования подхода к оценке эффективности услуг, и определяет использование нового фактора обеспечения конкурентоспособности – сетевого взаимодействия.

Таким образом, примененный метод дифференцирования комплекса услуг современной торговой сети позволил структурировать услуги в товаропотоке по уровням, выделить особенности услуг на разных этапах продвижения товара к потребителю и определить вклад каждого вида услуг в прирост ценности торговой сети относительно интересов клиента к цене товара и услуги в интегрированных бизнес-процессах оптовой и розничной торговли.

Услуги в товаропотоке порождают расходы, и способность управлять их созданием в процессах товаропотока влияет на совокупность экономических, организационных и управленческих отношений, возникающих при формировании механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей.

2. Разработка механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети

2.1. Подход к оценке эффективности услуг торговой сети как фактора ее конкурентного преимущества

Обсуждая современные проблемы конкурентоспособности услуг в торговых сетях, не обойтись без рассмотрения понятия эффективности. Относительно существующих теоретических подходов к рассмотрению эффективности можно сказать, что среди учёных нет единого мнения. А. В. Волошин в [230] в 2018 году в исследовании теоретических подходов к сущности эффективности и делает вывод о том, что нет общепринятых подходов к классификации эффективности. Проанализировав множество источников, исследователь делает вывод, что можно определить экономическую эффективность как отношение полученных результатов к затратам, что является общеизвестным фактом. Авторский анализ указанных использованных в данной работе первоисточников позволил в диссертации сделать выводы о том, что эффективность ими рассматривается относительно организации в целом. Это не позволяет выделить области эффективной деятельности в бизнес-процессах товаропотоков.

Классическое определение Л. Бернштейна, сформулированное в 1974 году, определяет эффективность как финансовую с точки зрения инвестирования. Л. Бернштейн написал содержательную книгу об анализе финансовой отчетности, в которой указал, что выбор финансовых показателей для анализа организации зависит от точек зрения заинтересованных сторон [3]. Среди заинтересованных сторон он рассматривает акционеров, финансово-кредитные организации и менеджмент компании. Нельзя недооценивать значимость анализа финансовой отчетности, однако ее недостаточно для управления эффективностью услуг в товаропотоке в современных условиях, так как поток автором не рассматривается.

Анализ определений О. И. Волкова («Экономика предприятия», 2006), А. Н. Соломатина («Экономика, анализ, планирование на предприятии торговли», 2009) показывает, что они сходятся во мнении об измерении эффективности как отношения результатов (деятельности) к затратам. При этом определение О. И. Волкова фокусируется на расходах труда, а определение А. Н. Соломатина отсылает к различным видам ресурсов. С нашей точки зрения, такой подход к определению эффективности демонстрирует ориентацию на внутреннего пользователя, т. е. менеджмент, что также не отвечает потребности повышения эффективности в товаропотоке для всех его участников.

Подход О. М. Калиевой («Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности», 2014) к оценке экономической эффективности коммерческой деятельности подразумевает ее рассмотрение с точек зрения различных заинтересованных сторон, включая потребителя и не включая поставщика. Однако дальше декларирования она не идет, приводя в качестве инструментов оценки финансовые показатели, а также внутренние экономические показатели, такие как «показатели эффективности использования трудовых ресурсов; показатели эффективности использования основных фондов; показатели эффективности использования материальных ресурсов; показатели эффективности использования оборотных средств» [207].

А. Д. Шеремет предлагает касательно торговли для оценки эффективности использовать финансовые коэффициенты, но не рассматривает товаропоток [231]. Ю. И. Ребрин («Основы экономики и управления производством», 2000) характеризует эффективность такими показателями, как «экономический эффект, показатели эффективности, период окупаемости капитала и точка безубыточности, и определяет понятие экономического эффекта как абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т. п.), определяющий результат деятельности предприятия». Однако отметим, что его труд ориентирован на производственные организации и не рассматривает торговые. Н. В. Молоткова и Г. А. Соседов («Основы коммерческой деятельности», 2004) для оценки всей торговой деятельности предприятия, Д. Е. Давыдянец для оценки хозяйственной

деятельности рассматривают прибыль как важнейший показатель, не уточняя ее вид. С точки зрения Д. Е. Давыдянца, эффекты могут быть получены в виде прибыли, «безубытка» и убытка. Исходя из этого, в любом из подходов он рекомендует использовать для оценки эффективности рентабельность. Соответственно, в ресурсном подходе это будет рентабельность привлечённого капитала, т. е. рентабельность активов или экономическая рентабельность, а в затратном подходе это будет показатель рентабельности расходов [166]. Однако названные показатели рентабельности могут характеризовать эффективность всего бизнеса, но не уточнять эффективность товаропотока.

При рассмотрении финансового подхода к определению показателей оценки эффективности замечены неточности. Это касается показателя прибыли, который зависит от выручки (размер которой не гарантирован и может колебаться случайным образом), и от расходов, которые носят по большей части квазипостоянный характер. Кроме того, все финансовые показатели обладают недостатком, они являются запаздывающими. Авторская позиция заключается в том, что прибыль – это «разница между ценой, которую покупатели готовы платить за товар» (для потребителя), и «стоимостью всех операций в процессе создания этого товара» [23]. Таким образом, для торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности необходимо рассматривать прибыль как потоковый показатель.

В диссертации проведены исследования по развитию подхода, который опирается на взаимосвязь эффективности и конкурентоспособности. На наш взгляд, эффективность в XXI веке выходит за рамки экономической эффективности и представляет собой комплексное понятие, отражая организационные, экономические и управленческие аспекты обеспечения конкурентоспособности.

Работы В. В. Куимова, В. Ф. Лукиных, Ю. Ю. Суловой, Н. Н. Терещенко, С. Л. Улиной, Е. В. Щербенко позволяют утверждать, что развивается комплексный современный подход к оценке эффективности. Выделяется подход, предложенный Н. Н. Терещенко с соавторами в [27]. Однако этот показатель не

подходит для измерения эффективности торговой сети, так как в торговую сеть входит более чем одно торговое предприятие, а также другие звенья товародвижения.

С. Л. Улина [28] предлагает заложить в основу эффективности стратегию и связать её с оперативным управлением. Управление эффективностью должно предоставлять комплексную оценку результатов деятельности и текущего состояния предприятия, раскрывающую основные стороны хозяйственной деятельности, выявлять слабые места, сигнализировать о возможном неблагополучии и объективно отражать происходящие в организации процессы. Эта точка зрения созвучна с точкой зрения В. Ф. Лукиных об эффективности логистической деятельности. Бесспорно, что торговая сеть осуществляет логистическую деятельность, соответственно, в качестве методов управления эффективностью услуг в торговых сетях могут быть применены методы управления эффективностью логистической деятельности.

В таблице 12 обобщены мнения ученых с позиции подхода к рассмотрению эффективности, который отражает организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности (таблица 12). Ее анализ показывает, что в целом, представленные определения характеризуют эффективность как комплексное явление, характеризующее прирост результатов в соотношении со средствами их достижения и обеспечивающее организации прибыль, связанное с устойчивым конкурентным преимуществом организации, основанном на построении взаимоотношений, учитывающих интересы заинтересованных сторон и правилах логистики.

Представленные определения дополняют друг друга (приложение Ж), однако напрямую не подходят для применения к торговым сетям. Одни показатели являются общими, другие показатели подходят для оценки каждого магазина [например, 145, 27, 172, 151, 148], но не всей торговой сети в совокупности. Кроме того, торговая сеть осуществляет деятельность не только при продажах, но и при закупках.

Таблица 12 – Определения понятия эффективности как отражения организационно-экономических аспектов обеспечения конкурентоспособности

<i>Авторы</i>	<i>Определение</i>
1. М. Портер (1985, 2005) [23]	Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество, которое складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании
2. В. Ф. Лукиных (2010) [19]	Конкурентоспособность отдельно взятой фирмы... в качестве звена в цепи поставок зависит не только от эффективности внутренних операций и функций, но и от вклада каждого его участника в общей цепи поставок
3. С. Л. Улина (2014) [28]	Эффективность – это многосторонний показатель, который обязан сочетать в себе интересы многих заинтересованных сторон
4. В. В. Куимов (2019) [17]	Достижение качественных результатов и повышение эффективности в современной экономике достигается за счет повышения результативности использования всех внутренних ресурсов и особого внимания и качественного использования внешних ресурсов, через формирование «благотворного круга» и активной обратной связи с сообществом и участниками сетей и освоения сетевых эффектов на основе закона повышающейся доходности с положительной обратной связью
5. Н.Н. Терещенко, О. Н. Есина (2022) [27]	Эффективность – категория ценности и конкурентных преимуществ. Эффективность является производной величиной от получаемого эффекта и характеризуется отношением его величины и средств достижения
6. Е. В. Щербенко, С. К. Демченко (2012) [167]	Определение эффективности предпринимательской деятельности предлагается осуществлять с учетом интересов и мотиваций основных групп рыночных субъектов в разрезе отдельных видов эффективности

Составлено автором

На основе проведенного анализа сформулируем авторское определение эффективности услуг в товаропотоке торговой сети – это деятельность торговой сети по достижению поставленных целей товаропотока, которая оценивается с

помощью комплексной системы показателей различных звеньев структуры торговой сети.

Наше определение развивает подход локализации показателей эффективности конкретных видов услуг в товаропотоке торговых сетей как составляющих элементов оценки конкурентоспособности торговой сети. В нем отражена идея интеграции всех звеньев товародвижения ради достижения поставленных целей товаропотока, которые выражены шестью правилами логистики: 1) нужный товар; 2) с необходимым качеством; 3) в достаточном количестве; 4) доставка точно в срок; 5) в определенное место; 6) при оптимальных расходах (и торговой сети, и покупателя).

Известно, что розничная цена товара выступает мерой обмена во взаимодействии покупателя и торговой сети и обеспечивает для торговой сети получение дохода. Розничная цена на товар в торговле формируется по формуле в [152], и, если разложить торговую наценку в цепочке прироста ценности между оптовым и розничным торговым звеном без учета системы налогообложения, формула может быть представлена в следующем виде:

$$PC = ЦП + TH_{oz} + TH_{pz}, \quad (1)$$

где PC – розничная цена;

ЦП – цена производителя;

TH_{oz} – торговая надбавка оптового звена;

TH_{pz} – торговая надбавка розничного звена.

Торговая надбавка розничного звена при этом равна:

$$TH_{pz} = IO + П, \quad (2)$$

где TH_{pz} – торговая надбавка розничного звена;

IO – издержки обращения;

П – прибыль.

Известно, что издержки обращения представляют собой расходы торговой организации на осуществление её деятельности. Создание и предоставление товара для потребителя происходит в цепочке ценности – совокупности бизнес-процессов, звеньях цепи, направленных на достижение общей цели. Это не что иное, как действия по продвижению товара, т. е. услуги в товаропотоке.

Декомпозируем величину цены товара для потребителя и свяжем ее составные части как с процессами продаж товара, так и с предварительными процессами оказания услуг по перемещению товара от поставщика до конкретного потребителя. В результате изменения значимости торговой сети в цепочке прироста ценности формула розничной цены товара для потребителя в торговой сети «потеряла» торговую наценку оптового звена и приняла следующий вид:

$$PC_{TC} = ЦП + TH_{TC}, \quad (3)$$

где PC_{TC} – розничная цена;

$ЦП$ – цена поставщика (производителя);

TH_{TC} – торговая надбавка торговой сети.

Торговую надбавку торговой сети можно представить как сумму расходов на услуги в товаропотоке и прибыли до налогообложения:

$$TH_{TC} = \sum_{i=1}^{11} (Y_{TP i}) + П_{н/о}, \quad (4)$$

где TH_{TC} – торговая надбавка торговой сети;

i – количество услуг в товаропотоке (11 услуг из списка в п. 1.1.);

$Y_{TP i}$ – расходы на услуги в товаропотоке;

$П_{н/о}$ – прибыль до налогообложения.

Однако торговая сеть управляет не ценой каждого отдельного товара, рассматривая в целом ценовые линии ассортимента. Очевидно, что, с одной стороны, финансовым следствием оказания услуг торговли является выручка от продаж товара потребителю. Другим финансовым следствием являются издержки

обращения торговой сети, иными словами, - расходы на услуги в товаропотоке. Это важные факторы для комплексной оценки конкурентоспособности торговой сети.

Чтобы сравнить компании между собой, целесообразно использовать рыночный подход к оценке бизнеса. Для организаций с одинаковым бизнесом принято использовать метод рынка капитала, в котором на основе финансовой информации рассчитывается мультипликатор. Мультипликатор – это коэффициент (соотношение) финансовых показателей компании и (или) ее стоимости. Мультипликаторы позволяют сравнить торговые сети «Х5 Ритейл Групп» и «Командор», несмотря на то, что их бизнесы имеют различный масштаб. В качестве мультипликатора может быть использован коэффициент, рассчитываемый по формуле

$$K_{\text{мст}} = P/BV, \quad (5)$$

где $K_{\text{мст}}$ – коэффициент-мультипликатор соотношения финансовых показателей компании и ее стоимости;

P – общая капитализация компании (по рыночным ценам акций);

BV – собственный капитал.

Однако компания «Командор» не является акционерным обществом, и для нее не может быть рассчитан показатель капитализации P . Целесообразно заместить показатель капитализации на показатель $\Pi_{\text{ТС н/о}}$ – прибыль торговой сети до налогообложения. Выбор данного показателя обоснован следующим. Во-первых, с точки зрения повышения эффективности интересует финансовый результат деятельности торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности, которая показывает превышение доходов от всей деятельности над всеми расходами в цепочке создания ценности, в том числе процентными расходами, амортизацией и налогами, уплачиваемыми вне зависимости от доходов. Во-вторых, чистую прибыль принять в качестве показателя нецелесообразно, так как чистая прибыль предполагает учет налога на

прибыль, который зависит от системы налогообложения, а она не является предметом нашей диссертации. В-третьих, торговые организации заинтересованы в снижении налога на прибыль, следовательно, не заинтересованы в увеличении налогооблагаемой базы. В свою очередь наша задача заключается именно в увеличении прибыли до налогообложения. В-четвертых, услуги в товаропотоке есть сущность деятельности торговой сети. В-пятых, бухгалтерский показатель прибыли от продаж не включает проценты к уплате, которые учитываются в составе прочих расходов, которые отражаются за пределами прибыли от продаж. Проценты к уплате, в свою очередь, начисляются на кредиты и займы, полученные для приобретения осязаемого товара и должны входить в состав расходов на услуги в товаропотоке [25]. В-шестых, распространенная в настоящее время финансовая модель торговой сети является долговой. Следовательно, включив проценты к уплате в расходы, подлежащие оптимизации в привязке к основной деятельности, и не учитывая их в рамках финансовой деятельности, следует рассматривать их как элемент механизма обеспечения конкурентоспособности и выйти за рамки долговой финансовой модели.

Оценить влияние форматов магазинов торговой сети на прибыль можно следующим образом:

$$П_{ТС\ н/о} = \sum_{k=1}^m (B_{mk}) - \sum_{j=1}^n (V_{aj} \times ЦП_j) - \sum_{i=1}^{11} (Y_{ТП\ i}), \quad (6)$$

где $П_{ТС\ н/о}$ – прибыль торговой сети до налогообложения;

k – количество магазинов в торговой сети;

B_{mk} – выручка k -го магазина;

j – количество ассортиментных позиций;

V_{aj} – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции;

$ЦП_j$ – цена производителя j -го товара;

i – количество услуг в товаропотоке (11 услуг из списка в п. 1.1);

$Y_{ТП\ i}$ – расходы на услуги в товаропотоке.

Однако формула (6) не дает четкого понимания, как повышать эффективность услуг в товаропотоке. С одной стороны, это факторы развития торговой сети, с другой – факторы давления на цену поставщика. При этом, целью коммерческой организации является получение прибыли.

При реализации задачи обеспечения конкурентоспособности важно представить модель прибыли торговой сети в связи с учетом интересов: самой торговой сети в корреляции с их форматами; поставщика, выделив стоимость продаж (расходы на приобретение товара); потребителя, дифференцируя расходы на услуги в товаропотоке до реализации в магазине и при реализации в магазине. Тогда формула прибыли до налогообложения торговой сети примет вид [130]:

$$П_{ТС\ н/о} = \sum_{k=1}^m \left(\sum_{j=1}^n (V_{ajk} \times РЦ_{ТСj}) \right) - \sum_{j=1}^n (V_{aj} \times ЦП_j) - \sum_{i=1}^{11} (Y_{ТП\ i\ in}) - \sum_{i=1}^{11} (Y_{ТП\ i\ out}), \quad (7)$$

где $П_{ТС\ н/о}$ – прибыль торговой сети до налогообложения;

k – количество магазинов в торговой сети;

j – количество ассортиментных позиций;

$РЦ_{ТСj}$ – розничная цена товара для потребителя в торговой сети;

V_{ajk} – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции в k -м магазине;

$ЦП_j$ – цена производителя j -го товара;

i – количество услуг в товаропотоке (11 услуг из списка в п. 1.1);

$Y_{ТП\ i\ out}$ – расходы на услуги в товаропотоке до реализации в магазине;

$Y_{ТП\ i\ in}$ – расходы на услуги в товаропотоке при реализации в магазине.

Недостатком модели исключительно финансовых показателей эффективности является отсутствие связи финансовых и нефинансовых целей. Сами торговые сети в своих годовых отчётах публикуют такие показатели: выручка, чистая прибыль, количество покупателей, количество магазинов, выручка с квадратного метра площади, торговая площадь, выручка с одного квадратного метра торговой площади, сумма среднего чека, товарные потери, товарные остатки, складская площадь, маржинальная прибыль, возвраты

поставщику, возвраты покупателя, оборачиваемость товарных запасов, производительность труда (выручка на 1 сотрудника), доля собственных торговых марок в выручке, количество форматов магазинов. Таким образом, перед торговой сетью, согласно концептуальной бизнес-модели [177], стоит двуединая цель, имеющая финансовую (прибыль) и нефинансовую (ценность) стороны. Причем прибыль как «запаздывающий» показатель, базируется на ценности, которую создают услуги в товаропотоке, выполняемые по всей цепи поставок. Следовательно, для повышения эффективности услуг в цепочке прироста ценности торговых сетей его необходимо дополнить, декомпозировав и дифференцировав понятие эффективности. В новой экономике недостаточно управлять, основываясь лишь на финансовых показателях. Поэтому подход локализации показателей эффективности услуг в товаропотоке нам представляется перспективным для дальнейшего развития.

Комплексная система показателей эффективности должна быть ориентирована на конкурентоспособный результат верхнего уровня услуг в торговой сети – прибыль до налогообложения торговой сети и достижение целей товаропотока. Таким образом, необходимо обеспечить не только установление жесткого контроля над размером расходов, но и развить способность управлять ими, используя по всей цепочке прироста ценности торговой сети, фактор современного конкурентного преимущества – сетевые взаимодействия, интегрируя в нее не столько потребителя, сколько всех участников.

Считаем, что первое, что необходимо для организации эффективных услуг в товаропотоке, – это создание формата торговой сети, который обеспечит ее способностью управлять эффективностью в каждом звене для получения желаемой прибыли до налогообложения всей торговой сетью. Второе – в этом формате должны быть взаимоувязаны различные звенья структуры товародвижения в кооперационно-сетевом взаимодействии участников в цепочке прироста ценности.

Современной торговой сети при управлении эффективностью услуг в товаропотоке требуется согласовать финансовые показатели и показатели

процессов услуг. Взаимоувязывание финансовых целей с операционной деятельностью объясняется тем, что нужно найти устойчивую связку между финансовыми результатами (прибылью до налогообложения, главным образом) и нематериальными активами, значение которых и их влияние на финансовые результаты продолжают возрастать. Поэтому прибыль до налогообложения, которую получает торговая сеть, зависит от эффективности процессов услуг.

На сегодняшний день не существует единого мнения о том, какие показатели выделить у процесса как такового. Также, на наш взгляд, существует путаница между понятиями цели и показатели. Можно согласиться с В. С. Лапшиным, который в своем труде [186] представляет, что для бесперебойного функционирования цепочки ценности и бизнес-процессов (а значит, для обеспечения товаропотока) «в частности потребуется выполнение процессов в соответствии с пятью основными целями деятельности» [186]. Это качество, скорость, надежность, гибкость, расходы. Здесь «качество означает устойчивое производство услуг и продуктов согласно их сертификации, это обеспечивает удовлетворение не только потребителей извне, но и внутренних потребителей. Скорость означает время, которое прошло с момента заказа продукта потребителем до его получения. По мере увеличения скорости расходы на складские помещения, погрузку и оборудование для перемещения материалов, брак, переделку, устаревание, а также избыточные капитальные расходы будут постоянно сокращаться. Надежность означает предоставление потребителю продуктов и услуг своевременно, точно в срок, когда они им нужны. Чтобы надежность повлияла на выбор, который делает потребитель, компания должна завоевать репутацию надежной. Со временем надежность может превзойти востребованность остальных показателей. В равной степени это касается надежности внутри самого процесса. Сбой в операциях, произошедший из-за отсутствия надежности, – это не только потеря в скорости процесса и увеличение расходов, это еще и потеря доверия между внутренними поставщиками и потребителями. Гибкость означает возможность изменить процесс или операцию в процессе в каком-либо отношении. Это изменение может касаться того, какой

продукт (услугу) процесс производит, как он его производит или когда будет готов продукт. В соответствии с запросами потребителей может оказаться необходимым проявление гибкости:

- в производстве и освоении новых продуктов;
- в способности производить широкий ассортимент товаров и услуг;
- в способности к выпуску различных объемов продукции и услуг;
- в способности изменить время поставки своих продуктов и услуг» [186].

Расходы – последний пункт в перечне целей процессов, но не последний по значимости. Уровень расходов для современной торговой сети приобретает первостепенное значение. Расходы выступают результатом операций в процессах услуг в товаропотоке, а преимущество по издержкам возникает из их более эффективного выполнения по сравнению с конкурентами. «Операционная эффективность означает выполнение сходных операций лучше, чем это делают конкуренты» [186].

Требуется локализовать показатели эффективности в цепочке прироста ценности. Источниками расходов в торговой сети являются услуги в товаропотоке, расходы которых зависят от способности этих услуг достигать целей в качестве, скорости, надежности и гибкости. На наш взгляд, этот подход соотносится с задачей управления эффективностью услуг в товаропотоке для обеспечения конкурентоспособности торговых сетей.

Построим на основании сказанного и предложенной модели ценности торговой сети для потребителя (рисунок 5 в п. 1.2) интегральную модель целей в торговой сети для обеспечения конкурентоспособности, гармонизирующую конфликты интересов потребителя и торговой сети (рисунок 10).



Рисунок 10 – Интегральная модель целей торговой сети для обеспечения конкурентоспособности

Схема показывает, что декомпозиция прибыли до налогообложения произведена с учетом рассмотрения финансовой и нефинансовой сторон при управлении прибылью торговой сети до налогообложения и сопрягается с моделью ценности торговой сети, воспринимаемой потребителем. Кроме того, для повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети необходимо, как нам видится, сформулировать управленческий элемент механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе, выделив стратегический, тактический и оперативный уровни управления эффективностью услуг в товаропотоке торговых сетей.

Выделение стратегического, тактического и оперативного уровней управления позволяет торговой сети сфокусироваться на разных задачах, одинаково важных для бизнеса на каждом из уровней услуг в товаропотоках.

Стратегическое управление эффективностью позволяет обеспечить адекватную реакцию на спрос через координацию целей всех участников товаропотока на верхнем уровне услуг в торговой сети – в совместной цепочке прироста ценности для осуществления поставок товаров и услуг [142]. На этом уровне создаются соответствующие властные полномочия и ответственность участников товаропотока.

На тактическом уровне важна организация товаропотока. Все действия и результаты процессов участников должны быть интегрированы в потоках услуг. Ведущий элемент здесь – задачи. На этом уровне важен контроль реализации полномочий.

На оперативном уровне следует контролировать выполнение задач для процессов создания товара для потребителя всеми участниками. Ведущими элементами являются процессы услуг в товаропотоке. На этом уровне важна связь показателей бизнес-процессов и скоординированных целей [6, 203, 27, 19].

В работе нами акцентируется, что в новой экономике недостаточно управлять эффективностью торговой сети, основываясь лишь на финансовых показателях. Современная конкуренция – это конкуренция цепей поставок. Но торговые сети продолжают усматривать источник прибыли в давлении на цену поставщика, одновременно находясь в зависимости от него. Современная практика управления эффективностью услуг в торговых сетях сосредоточена на определении величины торговой надбавки, которая покрывает их расходы на услуги в товаропотоке и обеспечивает прибыль. Такой подход не только не обеспечивает конкурентоспособность, но и подрывает ее основы, так как рассматривает фрагменты цепочки прироста ценности, но не всю цепь поставок в целом.

Сформулированное в диссертации определение эффективности услуг в товаропотоке обеспечивает реализацию интегральной модели целей в торговой сети при формировании прибыли до налогообложения и развивает подход к локализации показателей эффективности конкретных видов услуг в товаропотоке

торговых сетей как составляющих элементов оценки конкурентоспособности торговой сети.

Авторский подход к оценке эффективности услуг в товаропотоке распространяется на услуги оптового и розничного звеньев торговой сети и позволяет интегрировать бизнес-процессы услуг в условиях допродажного товародвижения, декомпозируя их в стратегическом, тактическом и оперативном вариантах управления.

2.2. Методы и модели повышения конкурентных преимуществ торговой сети

Обычно торговые сети используют различные методы и модели влияния на показатели эффективности. Так, в работе [234] рассматриваются этапы развития подходов к управлению расходами на основе изменения внешней конкурентной среды организаций. 1950-е годы – сравнительно стабильная внешняя среда, приоритет в цепочке прироста ценности отдавался производству, шла эпоха потребительского накопления. 1960-е годы – менее стабильная внешняя среда, насыщение потребительских рынков товарами, окончание эпохи потребительского накопления, усиление конкуренции. 1970-е годы – закончилась эпоха потребительского накопления, нарастает конкуренция. 1980-е годы – нарастающая либерализация и глобализация экономик, продолжается усиление конкуренции. 1990–2000-е годы – развивается аутсорсинг, компании переходят на сетевую организацию.

В работе [12] проведена периодизация с точки зрения развития теории стратегического управления, в которой отмечено, что в 1950-е годы основной проблемой в управлении является финансовый контроль, важна состыковка фирмы с внешней средой. 1960-е годы характеризуются проблемами планирования роста и также состыковкой с внешней средой. 1970-е годы отметились развитием портфельного планирования и диверсификацией на фоне

поиска правильного рыночного позиционирования. В 1980-е годы фирмы решали проблемы выбора отраслей и рынков, применяли оценки конкурентного положения. 1990-е годы ознаменовались акцентом на внутренние ресурсы и способности фирмы, на фоне роста значения ее нематериальных активов. В начале 2000-х годов на первый план стала выходить организационная гибкость и скорость реакции на изменения. Важным стало совместное развитие внутренних и внешних факторов конкурентных преимуществ. В таблице 13 представлены дифференцированные по временным периодам методы и модели.

Таблица 13 – Эволюция расширения методов и моделей повышения конкурентных преимуществ торговой сети путем влияния на показатели эффективности услуг в товаропотоке (составлено с использованием источников [12, 7, 186, 130, 221])

<i>Период</i>	<i>Фактор конкурентного преимущества</i>	<i>Методы</i>	<i>Модели</i>
1950-е годы	Коммуникации с поставщиками	Опора на внутренние сильные стороны, разделение стратегического и операционного уровней управления, календарно-сетевое планирование проекта	Модель Дюпона, управление закупками, координация функциональных областей закупки и учет, бюджетное планирование и контроль
1960-е годы	Коммуникации с потребителем	Опора на внутренние сильные стороны, управление по целям П. Дракера, SWOT-анализ, организационное проектирование	Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ, модель ценности, воспринимаемая потребителем Ф. Котлера, Координация функциональных областей закупки, учет, маркетинг и продажи

<i>Период</i>	<i>Фактор конкурентного преимущества</i>	<i>Методы</i>	<i>Модели</i>
1970-е годы	Коммуникации с потребителем	Факторы конкурентных преимуществ внешние, автоматизация торговых процессов и управления проектами, метод оценки общих расходов, бенчмаркинг	Координация логистических видов деятельности (транспортировка, управление запасами, закупками и заказами, складирование, грузопереработка, упаковка) на основе планирования, размещения и контроля над всеми ресурсами компании
1980-е годы	Коммуникации с потребителем	Факторы конкурентных преимуществ внешние, метод интеграции в товаропотоке	Цепочка стоимости, барьеры мобильности, цепь поставок
1990-е годы	Коммуникации с потребителем	Факторы конкурентных преимуществ внутренние, сбалансированная система показателей, непрерывное улучшение процессов (кайдзен), реинжиниринг бизнес-процессов, методы управления стоимостью (VBM)	Модель управления бизнес-процессом, модели международных стандартов ИСО, модель форматов оказания услуг
2000-е годы	Коммуникации с потребителем	Факторы конкурентных преимуществ совместно внутренние и внешние	Бизнес-модель, организационная гибкость и скорость реакции на изменения
2010-е годы	Сетевые взаимодействия участников торговой сети	Факторы конкурентных преимуществ совместно внутренние и внешние, искусственный интеллект	Альянсы, сети, кластеры, управление бизнес-процессами

Для того чтобы эти разнородные методы и модели заработали для обеспечения конкурентоспособности торговой сети, их нужно объединить в систему, направленную на управление эффективностью услуг в товаропотоке на

каждом из уровней услуг в торговой сети в соответствии с вариантами управления эффективностью для обеспечения конкурентоспособности. Результат нашей работы – найти способ повышения эффективности. Современный подход к обеспечению конкурентоспособности услуг торговых сетей базируется на системном подходе и сетевом взаимодействии звеньев товародвижения. Поэтому в деятельности торговой сети по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров присутствует значительный пласт деятельности по управлению потоками осязаемых товаров и услуг.

Можно согласиться с авторами концептуальной бизнес-модели [177] в том, что ценность для потребителя создаётся по всей цепочке прироста ценности, участниками которой являются все субъекты взаимодействия, и применить эту концептуальную модель к современной торговой сети. При этом выделяются ключевые субъекты взаимодействия торговой сети: поставщик, склад, транспортная компания, магазин. Их интегрируют в товарный поток, направленный от поставщика к потребителю; денежный поток от потребителя к поставщику; информационный поток для контроля показателей функциональных операций в потоках.

По результатам диссертационного анализа типичной проблемой при стратегическом варианте управления эффективностью являются планы на постоянный рост прибыли. В работе [19] проблемными вопросами являются «на тактическом уровне – слабая координация планов, на оперативном – слабая координация оперативной информации о спросе, поставках и событиях в услугах в товаропотоке». В современных условиях торговая сеть должна будет искать пути оптимизации всей цепочки прироста ценности. Координация по всей цепочке ценности позволит сформировать сбалансированную систему ассортимента и цен товаров, мест продажи и процессов услуг. Связь методов на уровнях управления эффективностью с процессами услуг в товаропотоке важна для роста их эффективности, для этого требуется выделить подходы, методы и алгоритмы, соответствующие этим уровням управления эффективностью услуг в товаропотоке, и объединить их в систему.

На стратегическом уровне для постановки целей и обеспечения их координации в рамках реализации конкурентной стратегии лидерства в издержках автор выделяет следующие методы и модель (таблица 14).

Таблица 14 – Методы и модель стратегического уровня управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети

<i>Методы</i>	<i>Модель</i>
Бенчмаркинг; методы управления стоимостью (VBM)	Структурирование кластеров

Составлено автором

С 1990-х годов в теории и практике управления большое внимание уделяется управлению стоимостью бизнеса, методам, которые можно применить для управления эффективностью услуг в цепочке прироста ценности торговых сетей. Все субъекты мирового рынка начали активно применять технологии, направленные на увеличение акционерной стоимости. Финансовая отчетность теперь базируется на основе финансовой концепции капитала. Интенсивно развивается технология VBM (Value Based Management).

Для решения задачи по координации участников для повышения эффективности цепочки ценности автор выделяет метод контрольного сравнения (бенчмаркинг) в условиях конкурентного взаимодействия на рынках и кластерную модель организации и контроля товаропотоков [128].

На стратегическом уровне управления эффективностью во главе угла стоит координация всех услуг в товаропотоке через координацию целей элементов цепи поставок. Общей целью является создание товара для потребителя и одновременное получение прибыли. Для оценки эффективности применяется бенчмаркинг. Он позволяет установить значения показателей комплексной оценки конкурентоспособности.

В качестве модели построения торговой сети на стратегическом уровне предлагается применить кластеры. Известны следующие модели построения торговых сетей, отраженные в [165]:

- 1) холдинговая;

- 2) централизованная;
- 3) корпоративная;
- 4) кустовая (синтетическая).

На наш взгляд, такая классификация не достаточно отражает принципы современных взаимодействий, так как в сетевой структуре важны не только внутренние взаимоотношения между элементами, но и также взаимоотношения с внешними элементами (элементами внешней среды). Элементы внешней среды, такие как поставщики и сектор распределения (должны стать), становятся частью торговой сети.

В современных реалиях оправдана интеграция, так как при переходе отрасли к этапу зрелости она ведет к улучшению ее конкурентоспособности и к укреплению рыночной позиции торговой организации. Можно согласиться с М. Портером, что «прибыльность каждой отдельной фирмы (в одной стратегической группе) в долгосрочном аспекте определяется способностью реализовать общую стратегию» [22]. Это утверждение справедливо тем более для участников цепочки прироста ценности торговой сети.

Поскольку услуги торговли создаются в товаропотоке от поставщика к потребителю, то для группировки этих услуг можно применить кластеры. Если рассматривать кластер с точки зрения конечного продукта, созданного в интегрированной цепи поставок, то, на наш взгляд, можно добиться увеличения эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей. В. В. Куимов отмечает, что постоянный рост расходов стимулирует искать новые формы взаимоотношений фирмы, как внутри, так и с внешними партнерами. Необходимы и оправданы «кооперационно-сетевые взаимодействия в цепочке прироста ценности». При этом, движущей силой интеграции может являться как выгода, так и идея [1].

Кластеризация в сфере услуг является формой интеграции сервисных предприятий и концентрируется «вокруг одной или нескольких потребностей населения» и связана с сопровождением потребителя [154]. Однако торговая сеть, предоставляя услуги, по К. Лавлоку, не является чисто сервисной организацией. Торговая сеть представляет собой цепь поставок.

На основе методологии кластерного подхода, автор имеет возможность рассмотреть кластеры, интегрированные в цепь поставок [189]. Кластерный подход активно применяется для развития территорий и АПК. Как отмечают В. Ф. Лукиных и Н. А. Тод в своей статье [189], подход к кластерам имеет две точки зрения. С одной стороны, катализатором кластера является география, с другой – конечный продукт. Для торговой сети предпочтительно применение второй точки зрения. В работе [189] драйвером кластера предложен инвестиционный проект с ограниченным количеством цепей поставок. В нашем случае число цепей поставок достигает нескольких сотен. Поэтому, принимая идею кластеризации по продукту, автор в качестве признака применяет услугу в товаропотоке и формирует кластеры по видам услуг в товаропотоке.

«Основным преимуществом интегрированных компаний является, прежде всего, высокая устойчивость на рынке...» [221]. Развивая формат оказания услуг торговой сетью, автор считает, что кластер в сфере торговли – это группа организаций, объединённых с целью создания определённой услуги в товаропотоке.

На тактическом уровне для решения задачи по интеграции участников можно выделить методы и модель, отмеченные в таблице 15.

Таблица 15 – Методы и модель тактического уровня управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети

<i>Методы</i>	<i>Модель</i>
Метод оценки общих расходов, SWOT-анализ, метод интеграции в товаропотоке, календарно-сетевое планирование проекта	Модель форматов оказания услуг

Составлено автором

«Интегрированное управление – это целенаправленное воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему с соблюдением всех этапов цикла управления, объединяющее функциональные области, ориентированное на создание внутреннего единства, сплоченность людей в ходе

их совместной деятельности» [142]. Интеграция проявляется как в расширении и углублении связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров через кооперационно-сетевые взаимодействия. Интегрированное управление логистикой (а торговая сеть – это цепь поставок) может обеспечить сокращение времени движения товара на 25–45 % [8], а также сокращение расходов на закупку на 5–15 % [209], уменьшение складских запасов от 20 до 50 % [8, 209], увеличение прибыли от 5 до 15 % [209].

Применение метода SWOT-анализа позволяет сформулировать способы повышения эффективности. Концепция общих расходов ложится в основу распределения расходов по различным звеньям товародвижения и затем декомпозируется до участников цепочки прироста ценности. Форматы оказания услуг в товаропотоке при реализации в магазине уточняют способ взаимодействия с потребителем. В качестве метода, обеспечивающего повышение эффективности, используется управление проектами. В комментарии к таблице 5 приведено авторское представление форматов оказания услуг торговой сети в торговом объекте и вне него.

На оперативном уровне для решения задачи по обеспечению эффективности процессов торговли и услуг, по нашему мнению, следует выделить следующие метод и модель (таблица 16).

Таблица 16 – Методы и модель оперативного уровня управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети

<i>Метод</i>	<i>Модель</i>
Непрерывное улучшение процессов (кайдзен), реинжиниринг бизнес-процессов	Модель управления бизнес-процессом

Составлено автором

Элементом интеграции торговой сети являются её процессы. В соответствии с системным подходом представим принципиальную схему

управления бизнес-процессом услуги в товаропотоке торговой сети на рисунке ниже (рисунок 11).

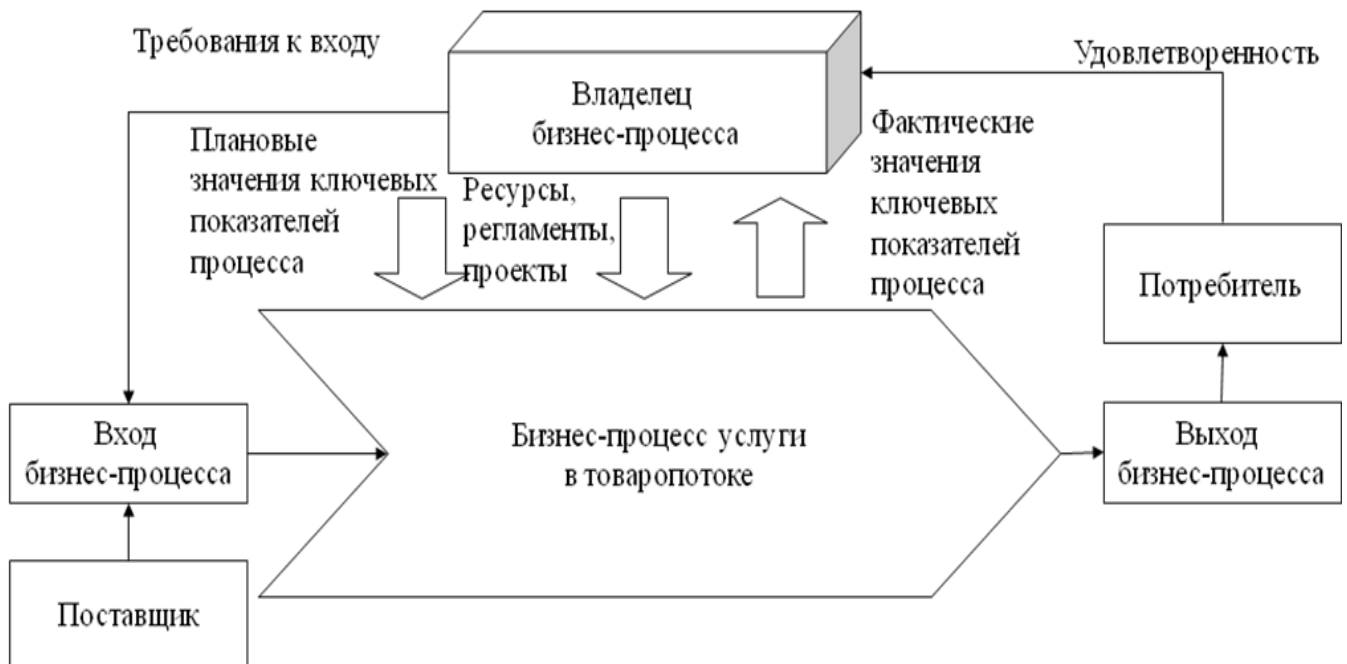


Рисунок 11 – Модель управления бизнес-процессом услуги в товаропотоке торговой сети (использованы [186, 209])

Управление процессами услуг в товаропотоке предполагает наличие следующих характеристик:

- «Владелец (хозяин) бизнес-процесса – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса. Владелец не касается функций, выполняемых в рамках процесса отдельными исполнителями, ему важна успешная реализация всего процесса. Владелец процесса обеспечивает взаимодействие с поставщиками входных потоков процесса и с потребителями его результатов.

- Вход процесса – входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в выходы процесса, в ходе выполнения процесса. Часто входы одного процесса являются выходами другого.

- Выход процесса – продукция, информация или услуга, ради которой существует процесс.

– Ресурсы – ресурсы, выделенные в распоряжение владельца процесса для его проведения. Могут включать: оборудование (производственное, контрольно-измерительное, офисное и др.), персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документация (регламенты, проекты и пр.).

– Потребитель – потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности процесса» [186, 209].

– Поставщик – поставщик ресурсов или поставщик входов.

– Ключевые показатели процесса – это показатели, по которым владелец процесса осуществляет управление им (термин идентичен термину «показатель процесса»).

Управление процессами услуг в товаропотоке направлено на формирование устойчивой эффективности сетевых взаимодействий в цепочке прироста ценности торговой сети. Получить выгоды от использования этого фактора конкурентных преимуществ возможно, правильно выбрав показатели оценки эффективности для совершенствования экономических и организационно-управленческих отношений участников товаропотока, возникающих в процессе формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей, выстроив систему управления процессами, связанную с системой управления торговой сетью.

Сегодня среди инструментов обращает на себя внимание метод управления процессом – непрерывные улучшения, или бережливое производство. Это метод, который, претерпевая изменения со временем, по мнению Т. Давенпорта [186], становится синтетической дисциплиной и направлением менеджмента. Каждый новый подход к управлению процессами строится на прежнем фундаменте, добавляя новые и новые элементы. В соответствии с технологией бережливого производства все процессы должны подвергаться диагностике, после которой строится модель «как должно быть».

В основу методологии управления бизнес-процессами заложен подход непрерывного улучшения и системный подход к управлению циклом

непрерывного улучшения бизнес-процессов: определение целей и показателей эффективности процесса, разработка (проектирование) процесса «как должно быть», выполнение (реализация и управление) и контроль бизнес-процесса и анализ результатов бизнес-процесса. Реализация цикла непрерывного улучшения бизнес-процессов позволяет организации обеспечить ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения [138].

Обобщим выбранные методы управления эффективностью услуг в торговой сети (таблица 17).

Таблица 17 – Методы и модели повышения конкурентных преимуществ торговой сети путем влияния на показатели эффективности услуг в товаропотоке

<i>Методы и модели</i>	<i>Уровень управления эффективностью</i>
Методы управления стоимостью (VBM)	Стратегический
Бенчмаркинг	Стратегический
Структурирование кластеров	Стратегический
Метод оценки общих затрат	Тактический
SWOT-анализ	Тактический
Модель форматов оказания услуг	Тактический
Метод интеграции в товаропотоке	Тактический
Календарно-сетевое планирование проекта	Тактический
Непрерывное улучшение процессов (кайдзен)	Оперативный
Модель управления бизнес-процессом	Оперативный

Составлено автором

Как видно из таблицы 17, совокупность выбранных методов и моделей управления эффективностью услуг в товаропотоке торговых сетей создает один из важных элементов механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети.

2.3. Разработка кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети

Наш подход к выделению кластеров заключается в том, что на основе применения кластерного подхода и содержания услуг в товаропотоке, цепи поставок и оказываемые в них последовательные услуги участников всей торговой сети, которая включает не только торговую сеть как организацию, но и всех участников сетевого взаимодействия, рассмотрены через кластеры, которые совместно создают ценность для потребителя. Выделить кластеры для региональной торговой сети и представить разделение услуг в товаропотоке между кластерами предлагаем следующим образом:

- 1) кластер по формированию разнообразия товаров – кластер Поставщики;
- 2) кластер по обеспечению непрерывного объёма торгового предложения – кластер Распределение;
- 3) кластер по обеспечению безопасности и качества осязаемого товара – кластер Склады;
- 4) кластер по продаже товаров – кластер Магазины;
- 5) кластер по организации товаропотока – кластер Управление [132].

Кластерный подход позволил выделить основное звено, отвечающее за успех определённой услуги в товаропотоке (таблица 18) [132], и сформировать кластерную структуру модели оказания услуг в товаропотоке торговой сети (рисунок 12) [139].

Таблица 18 – Разделение услуг в товаропотоке между кластерами [140]

<i>Кластер</i>	<i>Услуги в товаропотоке</i>
Поставщики	2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками 3. Закуп товара
Распределение	6. Транспортировка

Кластер	Услуги в товаропотоке
Склады	4. Приёмка товаров 5. Обеспечение хранения товаров 7. Подготовка осязаемого товара к продаже
Магазины	10. Выкладка товаров 11. Реализация осязаемого товара
Управление	1. Формирование ассортимента 8. Проведение учётных процедур 9. Проектирование мест продажи



Рисунок 12 – Структура многоуровневой кластерной модели оказания услуг в товаропотоке торговой сети [140, 141]

Применение системного подхода позволяет рассмотреть каждый кластер в качестве подсистемы в кластерной модели оказания услуг в товаропотоке и представить элементы его системы управления в соответствии с моделью Бодди-Пейтона (рисунок 13).



Рисунок 13 – Элементы системы управления кластером

Таким образом, сформирована многоуровневая кластерная модель оказания услуг торговли, в которой система управления кластером декомпозируется на элементы: цели цепочки ценности; оргструктура; бизнес-процессы; задачи; персонал. Применение кластерного подхода к декомпозиции услуг в товаропотоке торговой сети позволяет взаимоувязать в цепочке ценности размеры расходов отдельных услуг в монокластерах торговой сети. При этом цели товаропотока выражены шестью правилами логистики: 1) нужный товар; 2) с необходимым качеством; 3) в достаточном количестве; 4) доставка точно в срок; 5) в определенное место; 6) при оптимальных расходах (и торговой сети, и покупателя).

Благодаря такому разделению ответственности в создании товаропотока, возможно предложить разделить расходы на услуги в товаропотоке, не выделяя отдельно расходы на приобретение товаров по ценам поставщика, так как это прямая ответственность кластера поставщиков. Формула прибыли до налогообложения торговой сети примет следующий вид [132]:

$$\begin{aligned}
 \Pi_{\text{ТС Н/О}} = & \sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^n (V_{ajk} \times \text{PC}_{\text{ТС}j}) - \sum_{i=1}^z (Y_{\text{ТП}i\Pi}) - \sum_{i=1}^z (Y_{\text{ТП}iД}) - \sum_{i=1}^z (Y_{\text{ТП}iС}) - \sum_{i=1}^z (Y_{\text{ТП}iМ}) - \\
 & - \sum_{i=1}^z (Y_{\text{ТП}iУ}),
 \end{aligned} \tag{8}$$

где $\Pi_{TC\ n/o}$ – прибыль торговой сети до налогообложения;

k – количество магазинов в торговой сети;

j – количество ассортиментных позиций товаров и услуг;

V_{aj} – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции;

P_{TCj} – розничная цена товара для потребителя в торговой сети на j -й товар;

i – количество услуг в товаропотоке;

$U_{\text{ТП } i \text{ П}}$ – расходы на услуги в товаропотоке кластера Поставщики;

$U_{\text{ТП } i \text{ Д}}$ – расходы на услуги в товаропотоке кластера Распределение;

$U_{\text{ТП } i \text{ С}}$ – расходы на услуги в товаропотоке кластера Склады;

$U_{\text{ТП } i \text{ М}}$ – расходы на услуги в товаропотоке кластера Магазины;

$U_{\text{ТП } i \text{ У}}$ – расходы на услуги в товаропотоке кластера Управление.

Такой подход к формированию прибыли до налогообложения позволяет рассматривать цепь поставок не как сумму цепей поставок участников товаропотока, но как единую сплоченную систему из кластеров, которые «объединены общими целями, политикой, программами, проектами; осознают взаимную зависимость (участники обладают взаимодополняемыми ресурсами и навыками); осуществляют взаимные инвестиции друг в друга; устанавливают открытый до разумных пределов обмен информацией; постоянно развивают взаимосвязи; четко разделяют ответственность и устанавливают порядок принятия решений» [19]. Это позволило разработать многоуровневую модель повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети (рисунок 14) [139, 140], в которой структурные элементы оказания услуг взаимоувязаны в товаропотоке торговой сети на уровнях управления эффективностью для обеспечения конкурентоспособности [140, 133, 134].

Выделение кластеров в товаропотоке закрепит услуги за ними согласно предложенной модели и, таким образом, определит портфель процессов услуг для каждого из них. Возглавлять кластеры, по нашему мнению, должны руководители, обладающие риск-ориентированным мышлением и принимающие принципы менеджмента качества.

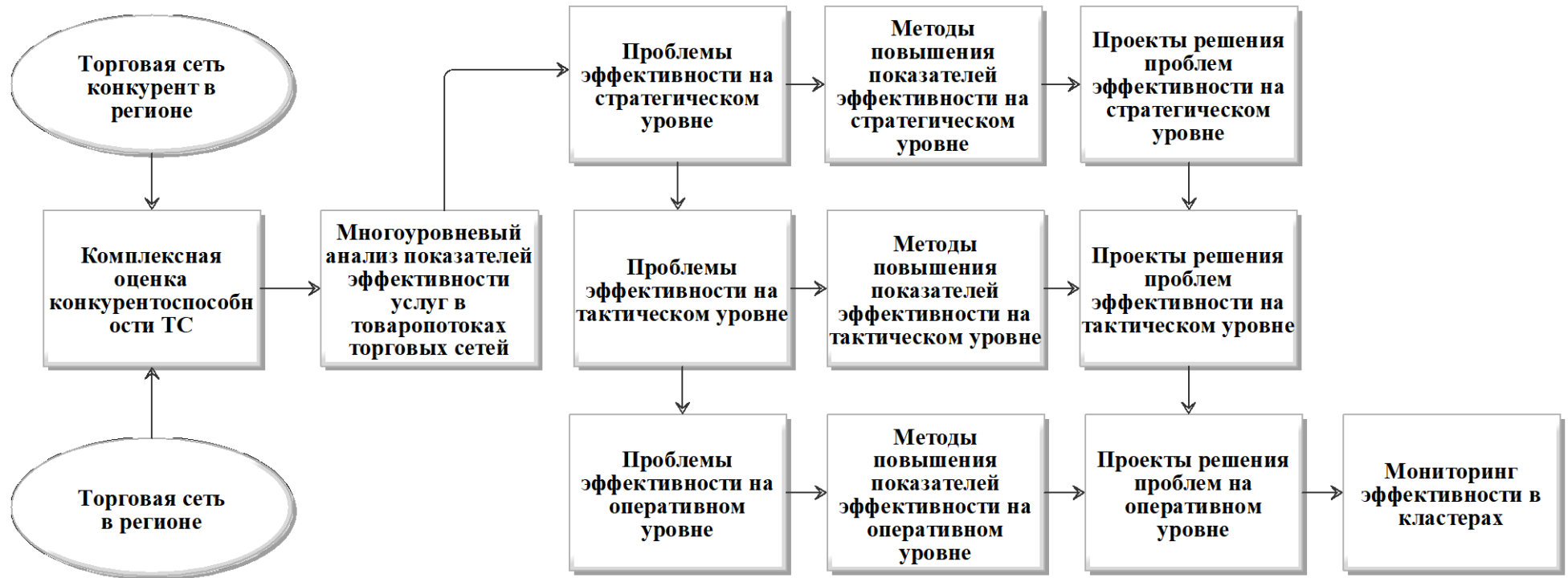


Рисунок 14 – Многоуровневая модель повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети

Выделение кластеров предполагает изменение коммуникаций между различными звеньями товародвижения. Сформулируем общесистемные направления улучшения в области повышения управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети с учётом перехода на кластерную модель управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети.

Во-первых, переход на кластерную многоуровневую модель оказания услуг в товаропотоке торговой сети (рисунки 12, 13) потребует децентрализацию управления в торговой сети, консолидацию других участников товародвижения и разработку метода многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, что представляет интерес для региональных торговых сетей в связи с экспансией национальных и глобальных торговых сетей. Так, можно сформировать управленческие коммуникации между кластером Управление и другими кластерами (рисунок 15).

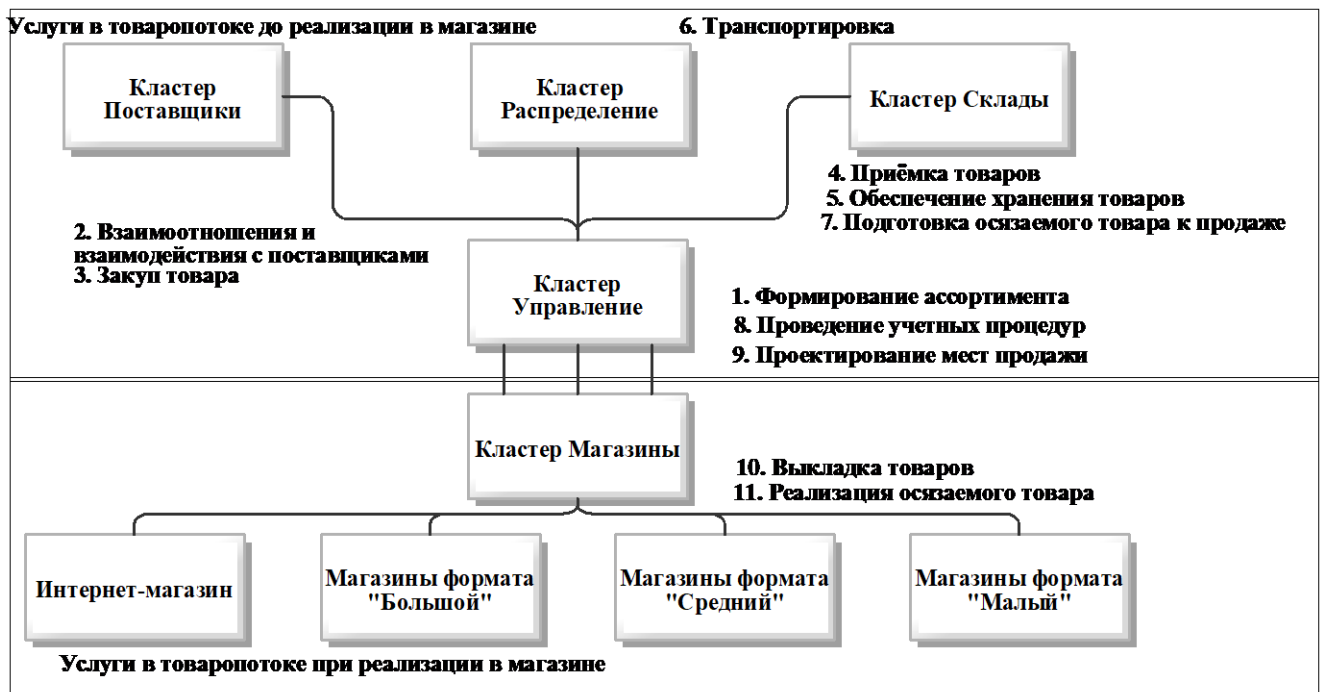


Рисунок 15 – Схема управленческих коммуникаций кластера Управление с другими кластерами

Из схемы на рисунке 15 следует, что коммуникация между кластером Управление и кластером Поставщики влияет на осуществление процессов услуг

в товаропотоке, таких как «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «3. Закуп товара», «1. Формирование ассортимента», путем регулирования потребности в товаре, товарной политики, ценовой политики, ассортиментной матрицы в разрезе кластера Поставщики и форматов магазинов. Аналогично взаимодействие кластера Управление и кластера Магазины влияет на осуществление процессов услуги в товаропотоке, таких как «10. Выкладка товаров», «9. Проектирование мест продаж», «11. Реализация осязаемого товара». В то же время через услугу «8. Проведение учетных процедур» реализуется план инвентаризации кластера Магазины, план на проверку условия хранения товаров кластера Магазины, кластера Склады, классификаторы доходов и расходов. Через управление кластером Склады реализуется услуга «5. Обеспечение хранения товаров», а через кластер Распределение реализуются услуги «6. Транспортировка» и «1. Формирование ассортимента».

Во-вторых, кластерная модель оказания услуг лежит в основе управления эффективностью, поскольку цена на товар создается совместно всеми участниками цепочки прироста ценности и прибыль до налогообложения каждого звена этой цепочки закладывается через механизм ценообразования. Это требует внедрения метода многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, что предполагает: 1) разработку системы учёта по ключевым показателям в целом по торговой сети и в каждом кластере; 2) расчёт показателей эффективности; 3) аудит бизнес-процессов услуг кластеров; 4) стандартизацию системы мотивирования и ее ориентацию на ключевые показатели эффективности.

Внедрение многоуровневой модели повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети требует разработку алгоритма оценки конкурентных преимуществ торговой сети для разработки решений повышения эффективности кластера, что обеспечивает целостность выполнения цикла управления и управление эффективностью в каждом кластере (рисунок 16).

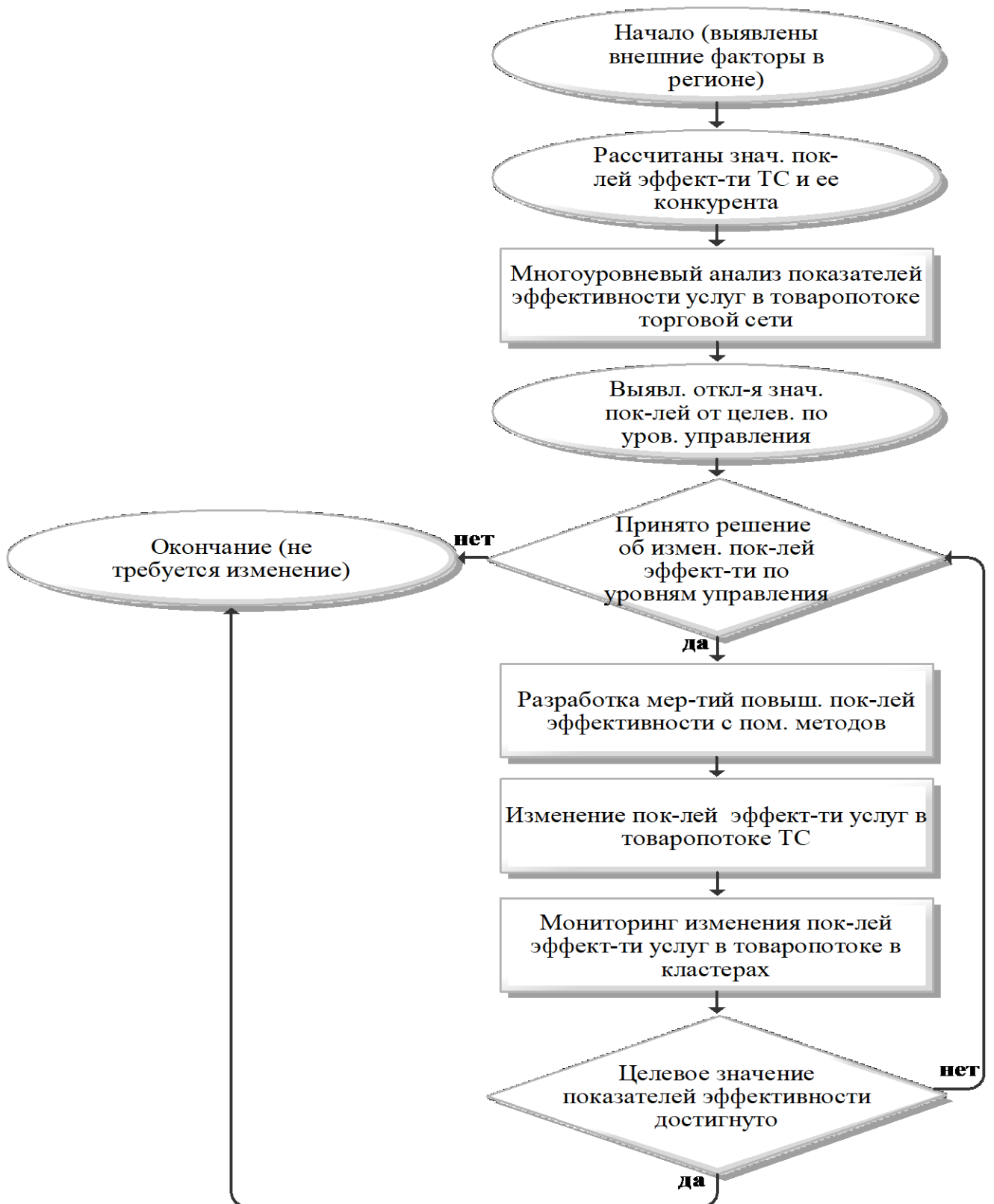


Рисунок 16 – Алгоритм оценки конкурентных преимуществ торговой сети для разработки решений повышения эффективности кластера

Среди научных подходов к исследованию управленческих и экономических механизмов ученые в работе [187] предложили кибернетический подход, согласно которому тип механизма они определяют как совокупность элементов и способ передачи воздействия. С нашей точки зрения, этот подход соответствует и цели нашего исследования – разработке механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе на основе управления эффективностью комплекса услуг в товаропотоке в системе экономических, организационных и управленческих отношений в цепочке прироста ценности, так как управление подразумевает воздействия, наличие способов его передачи и получения обратной связи.

В рамках кибернетического подхода ученые М. П. Логинов и А. А. Муринович описывают два механизма: экономический и механизм управления (приложение Ж). Отличается механизм управления от экономического механизма наличием объекта управления и инструментария для управления им. Объект управления в управленческом механизме – это результат изменения существующего объекта или вновь созданный объект. Управленческий механизм (по М. П. Логинову [187]) содержит в качестве инструментария методы, алгоритмы, мероприятия, проекты и пр.; экономический механизм (по М. П. Логинову [187]) – методы прямого и косвенного регулирования, организационное, методическое и ресурсное обеспечение инструментария. И в экономическом, и в управленческом механизме в качестве управленческого элемента выделяют постановку целей и задач, анализ, мониторинг, контроль, изменения, управление рисками; в качестве организационного – институциональную организацию экономической системы и управление их оргструктурами; ресурсный – управление ресурсами; информационный – прямые и обратные связи между элементами экономического механизма.

На основе результатов анализа дефиниций механизмов в [187, 225, 188, 44] автор диссертации в рамках кибернетического подхода к исследованию механизмов определил тип механизма для обеспечения конкурентоспособности торговой сети как комплексный, сочетающий в себе элементы и экономического

механизма и механизма управления. В таблице 19 сопоставлено описание элементов авторов в [187] с целями нашего исследования и сформулировано их описание и содержание для торговой сети [143].

Таблица 19 – Элементы механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети

<i>Элементы механизма и способы передачи воздействия</i>	<i>Описание элемента (авторская разработка)</i>	<i>Кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети (авторская разработка)</i>
Объект управления	Изменяемый или вновь созданный объект	Комплекс услуг в товаропотоке, интегрированных в цепочке прироста ценности торговой сети
Ресурсный	Источники конкурентных преимуществ торговой сети в регионе – факторы расширения рынка розничной торговли	Сетевые взаимодействия в цепочке прироста ценности торговой сети
Информационный	Прямые и обратные связи между элементами кластерного механизма	Система показателей оценки эффективности услуг в товаропотоке
Организационный	Формат торговой сети	Кластеры, интегрированные в цепочке прироста ценности
Управленческий	Методическое обеспечение конкурентоспособного функционирования торговой сети, постановка целей, задач, анализ, мониторинг, контроль	Координация и оптимизация показателей товародвижения

<i>Элементы механизма и способы передачи воздействия</i>	<i>Описание элемента (авторская разработка)</i>	<i>Кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети (авторская разработка)</i>
Инструментарий	Методы, алгоритмы, мероприятия, проекты, модели организационного, управленческого и экономического способов формирования конкурентных преимуществ торговой сети	Метод дифференцирования структуры услуг в товаропотоке, интегральная модель целей в торговой сети для обеспечения конкурентоспособности, кластерная модель оказания услуг в товаропотоке, многоуровневая модель управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети, метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, аппарат численного моделирования показателей эффективности, алгоритм оценки конкурентных преимуществ торговой сети в кластерах

Уточним определение кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети – это комплекс элементов и способов передачи воздействия между кластерами по цепочке прироста ценности для достижения организационных, управленческих и экономических целей развития торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности.

Подход к оценке взаимодействий между кластерами в цепочке прироста ценности и управление на основе системы показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети в регионе (включающей комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения (формула (9)) и показатели эффективности услуг в товаропотоке (формулы (10)–(13)), явился основой для разработки модели кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в регионе (рисунок 17).

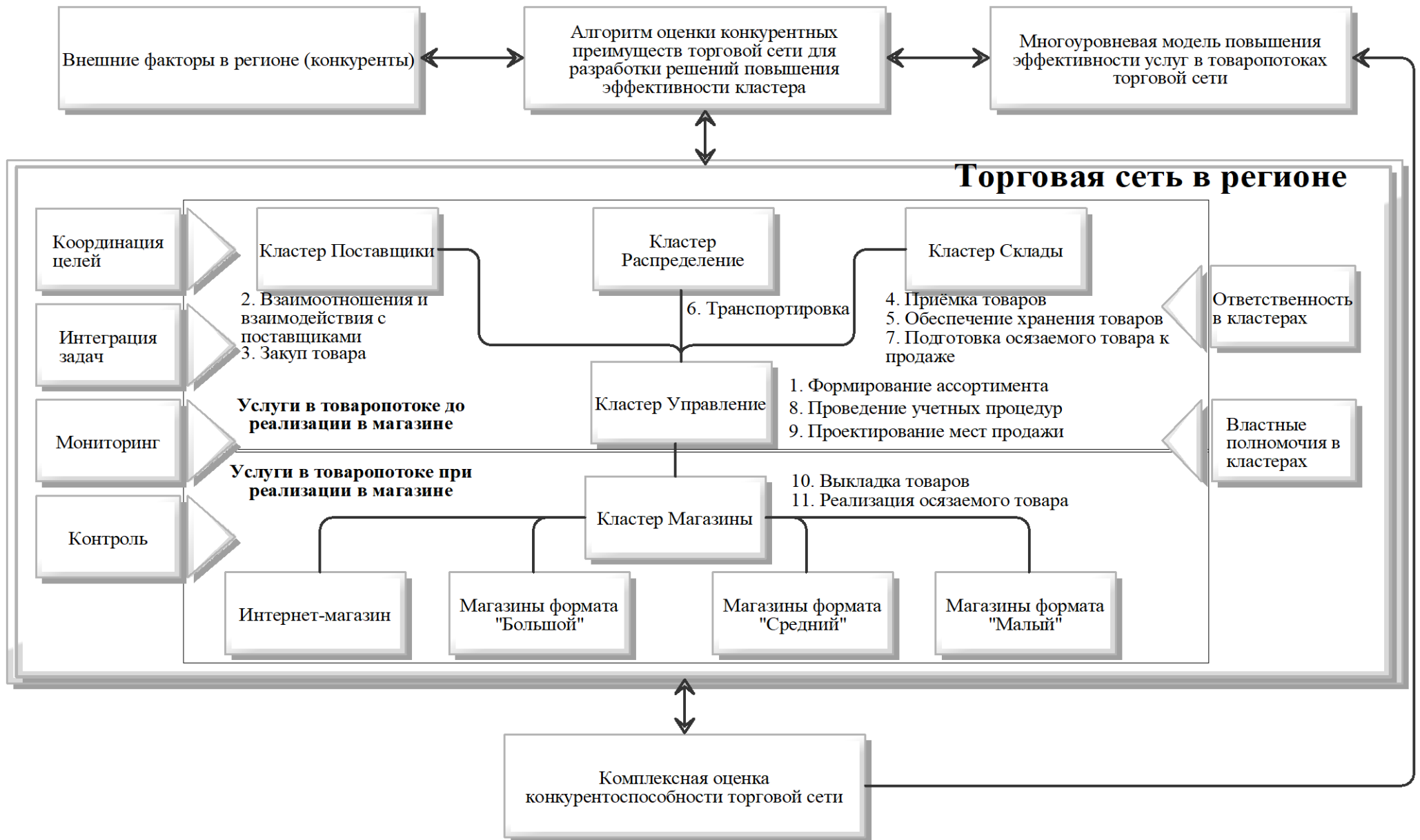


Рисунок 17 – Кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в регионе

Считаем, что данный механизм обеспечения конкурентоспособности торговых сетей позволяет максимизировать использование резервов повышения эффективности. Резервы эффективности отечественных сетей представляются значительными. Если сравнить торговые сети по выручке на одного сотрудника сети, показатели российской торговой сети, лидера рынка «Х5 Ритейл Групп» «оказались ниже результатов Auchan (Франция) в 1,6 раза, Walmart (США) – в два раза, Carrefour (Франция) – в 2,5 раза, Costco (США) – в пять раз. При этом эффективность «Х5 Ритейл Групп» в два раза превысила показатели ближайшего по объёму выручки российского преследователя, компании «Магнит» [167, 126].

Учитывая это, можно добиться ещё более впечатляющих результатов снижения расходов на процессы услуг в товаропотоке, имеется возможность за счёт реализации кластерного похода к оказанию услуг торговой сети совокупные расходы разделить по кластерам и увидеть, какие из них возможно оптимизировать. Такая декомпозиция позволит в дальнейшем в каждой подсистеме модели оказания услуг определить ответственных за факторы, которые влияют на эффективность услуг в товаропотоке.

3. Разработка метода оценки конкурентоспособности торговой сети и его апробация в регионе

3.1. Разработка метода многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей

Для комплексной оценки конкурентоспособности торговой сети автором была разработана система показателей, включающая комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения и показатели эффективности услуг в товаропотоке [135]. Для оценки конкурентного уровня прибыли на инвестированный капитал модифицирован и предложен коэффициент-мультипликатор соотношения финансовых показателей торговой сети и ее капитала (формула (5)). Прибыль до налогообложения торговой сети как формата взаимодействия участников цепочки прироста ценности является потоковым показателем, что обеспечивает комплексность оценки ее конкурентоспособности.

Комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения рассчитывается по формуле

$$K_{\text{ПТС}_{\text{н/о}}/BV} = \text{П}_{\text{ТС}_{\text{н/о}}} / BV, \quad (9)$$

где $K_{\text{ПТС}_{\text{н/о}}/BV}$ – комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения;

$\text{П}_{\text{ТС}_{\text{н/о}}}$ – прибыль торговой сети до налогообложения (формула (8)),

BV – собственный капитал.

Система показателей эффективности услуг в товаропотоке, оценивающих уровень достижения поставленных целей товаропотока, ориентированных на результат, который учитывает вклад различных звеньев структуры

товародвижения, реализует задачи управления эффективностью на всех уровнях товаропотока и обеспечивает конкурентоспособность торговой сети в управлении прибылью торговой сети в соответствии с формулой (9). Интегрированное управление проявляется в координации кластеров и сбалансированности показателей процессов услуг в товаропотоке.

Так как прибыль всей торговой сети зависит от доходов и расходов, то очевидно, что с точки зрения эффективности услуг в товаропотоке необходимо управлять изменениями доходов и расходов одновременно, т. е. эффективностью всей цепочки ценности [136]. Это задача стратегического уровня управления эффективностью. На этом уровне для всей цепочки ценности характерно применить традиционный показатель оценки экономической эффективности, который должен быть «величиной, характеризующей прирост результатов в соотношении со средствами их достижения» [26], которые выражены в расходах на использованные ресурсы для создания товара для потребителя.

Стратегическое управление эффективностью позволяет обеспечить соответствующую реакцию на спрос через координацию целей всех участников товаропотока в цепи поставок товаров и услуг [142]. Для стратегического уровня необходимо отслеживать эффективность цепочки ценности цепи поставок. Представлена формула (10) для расчета показателя эффективности на стратегическом уровне:

$$КЭ_{\text{стратегич}} = \text{Тр}_{\text{дох}} / \text{Тр}_{\text{расх}} * 100 \%, \quad (10)$$

где $КЭ_{\text{стратегич}}$ – показатель эффективности цепочки прироста ценности;

$\text{Тр}_{\text{дох}}$ – темп роста доходов торговой сети;

$\text{Тр}_{\text{расх}}$ – темп роста (совокупных) расходов торговой сети.

Следующий уровень управления эффективностью услуг в товаропотоке тактический, на котором важна интеграция всех кластеров. Ранее было показано, что торговая сеть должна сместить акцент в ценообразовании на эффективность оказываемых услуг не столько в процессах при реализации товара, сколько в

предварительных процессах по перемещению осязаемого товара от поставщика и производителя до магазинов, расходы здесь дифференцируются относительно интересов клиента в цене товара. На тактическом уровне важна организация товаропотока. Все действия и результаты процессов участников должны быть интегрированы в потоках услуг. Ведущий элемент здесь – задачи. На тактическом уровне важно разделение расходов на услуги в товаропотоке до реализации в магазине и при реализации в магазине. Показатель оценки эффективности услуг в товаропотоке нужно разрабатывать по этим элементам.

На тактическом уровне управления эффективностью целесообразно будет декомпозировать эффективность цепочки ценности торговой сети согласно группам услуг в товаропотоке до магазина и в магазине, сравнив темпы роста дохода торговой сети с темпами роста этих групп расходов. Полагаем, что показатели эффективности услуг в товаропотоке здесь следует разрабатывать по этим элементам (формулы (11), (12)):

$$КЭ_{out} = \text{Тр}_{дох} / \text{Тр}_{расх out} * 100 \%, \quad (11)$$

где $КЭ_{out}$ – показатель эффективности услуг в товаропотоке до реализации в магазине;

$\text{Тр}_{дох}$ – темп роста доходов торговой сети;

$\text{Тр}_{расх out}$ – темп роста расходов на услуги в товаропотоке до реализации в магазине;

$$КЭ_{in} = \text{Тр}_{дох} / \text{Тр}_{расх in} * 100 \%, \quad (12)$$

где $КЭ_{in}$ – показатель эффективности услуг в товаропотоке при реализации в магазине;

$\text{Тр}_{дох}$ – темп роста доходов торговой сети;

$\text{Тр}_{расх in}$ – темп роста расходов на услуги в товаропотоке при реализации в магазине.

На оперативном уровне важно контролировать выполнение задач для процессов создания товара для потребителя участниками, т. е. достижение целей

товаропотока. Ведущими элементами являются процессы услуг в товаропотоке. На этом уровне важна связь показателей бизнес-процессов и скоординированных целей [6, 203, 27, 19]. Услуги в товаропотоке – это набор процессов труда. Эти процессы – основа увеличения расходов торговой сети. Но расходы, как было сказано выше, являются запаздывающим показателем. Поэтому необходимо найти факторы для показателей эффективности. Показателей расходов достаточно только лишь на стратегическом и тактическом уровнях. На оперативном уровне показатели расходов должны быть дополнены показателями на уровне бизнес-процессов услуг в товаропотоке.

Для управления эффективностью услуг в различных звеньях структуры товародвижения – кластерах – целесообразно разработать показатели эффективности услуг в кластерах. Так как прибыль всей торговой сети зависит от доходов и расходов, то с точки зрения эффективности услуг в кластерах товаропотока необходимо управлять ростом расходов в кластерах.

Ключевые показатели эффективности услуг в таблице 20 определяют, на наш взгляд, задачи повышения эффективности услуг кластеров в соответствии с факторами повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке, определенными в первой главе.

Таблица 20 – Задачи повышения эффективности в подсистемах модели оказания услуг – кластерах

<i>Кластер</i>	<i>Факторы повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке</i>	<i>Ключевой показатель эффективности услуг, $\Phi_{эфz}$</i>
1. Кластер Поставщики	Партнерство с поставщиками	1.1. Расходы на оказание услуг в товаропотоке 1.2. Качество выполнения заказов 1.3. Время выполнения обязательств

<i>Кластер</i>	<i>Факторы повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке</i>	<i>Ключевой показатель эффективности услуг, $\Phi_{эфz}$</i>
2. Кластер Распределение	Работа с претензиями потребителей	2.1. Расходы на оказание услуг в товаропотоке 2.2. Качество выполнения заказов 2.3. Время выполнения обязательств
3. Кластер Склады	Комплексность услуги и её востребованность	3.1. Расходы на оказание услуг в товаропотоке 3.2. Качество выполнения заказов 3.3. Время выполнения обязательств
4. Кластер Управление	Способность быстрого реагирования на постоянно изменяющийся рынок технологий и организационных нововведений	4.1. Расходы на оказание услуг в товаропотоке 4.2. Время выполнения обязательств 4.3. Местоположение магазинов 4.4. Широта и глубина ассортимента
5. Кластер Магазины	Комплексность услуги и её востребованность	5.1. Расходы на оказание услуг в товаропотоке 5.2. Время выполнения обязательств

Ключевые показатели эффективности соответствуют группам услуг в товаропотоке, выделенным согласно кластерной модели оказания услуг (таблица 18, рисунок 12) из совокупности используемых показателей [19, 129].

Тогда показатель эффективности оперативного уровня можно представить в следующем виде (формула (13)).

$$КЭ_{\text{Кластера } m} = \sqrt[n]{\Phi_{эф1} * \dots * \Phi_{эфz}}, \quad (13)$$

где $КЭ_{\text{Кластера } m}$ – показатель эффективности услуг кластера m ;

m – порядковый номер кластера по таблице 20;

n – это количество ключевых показателей в кластере;

$\Phi_{\text{эф } z}$ – ключевой показатель эффективности z соответствующего кластера по таблице 20;

z – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей.

Ключевые показатели эффективности соответствующего кластера $\Phi_{\text{эф } z}$ кроме показателя расходов рассчитывается как отношение фактического значения ключевого показателя эффективности услуг к критериальному:

$$\Phi_{\text{эф } z} = \Phi_{\text{эф } z \text{ факт}} / \Phi_{\text{эф критерий}}, \quad (14)$$

где $\Phi_{\text{эф } z \text{ факт}}$ – фактическое значение ключевого показателя эффективности услуг z соответствующего кластера;

$\Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}}$ – критериальное значение ключевого показателя эффективности услуг z соответствующего кластера;

z – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей.

Ключевой показатель эффективности соответствующего кластера $\Phi_{\text{эф } z}$ для показателя расходов рассчитывается как отношение критериального значения ключевого показателя оказания услуг к фактическому (формула 15):

$$\Phi_{\text{эф } z} = \Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}} / \Phi_{\text{эф факт}}, \quad (15)$$

где $\Phi_{\text{эф } z \text{ факт}}$ – фактическое значение ключевого показателя эффективности услуг z соответствующего кластера;

$\Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}}$ – критериальное значение ключевого показателя эффективности услуг z соответствующего кластера;

z – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей.

Критериальным значением может быть установлено либо отраслевое, либо плановое, либо значение конкурента. Согласно проведенному в п. 2.2 анализу для

установления критериального значения должен применяться метод стратегического уровня управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети – бенчмаркинг, поэтому критериальным значением будет значение, установленное этим методом по сравнению с конкурентом исследуемой торговой сети в регионе.

Можно применять перебор всевозможных вариантов повышения эффективности на всех уровнях управления эффективностью, но если не показать асимптоты, то достичь результатов целенаправленно не удастся. Автором предложен механизм назначения целевых значений показателей эффективности из интегральной модели целей в торговой сети для обеспечения конкурентоспособности, представленной на рисунке 10:

1) комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения торговой сети $K_{ПТС\ n/o} / BV$ больше или равен значению конкурента (формула (9));

2) значение показателя эффективности цепочки ценности $KЭ_{стратегич}$ больше 100 % или равно значению конкурента (формула (10));

3) значение показателя эффективности услуг в товаропотоке до реализации в магазине $KЭ_{out}$ больше 100 % или равно значению конкурента (формула (11));

4) показатель эффективности услуг в товаропотоке при реализации в магазине $KЭ_{in}$ больше 100 % или равен значению конкурента (формула (12));

5) показатель эффективности кластера m $KЭ_{Кластера\ m}$ больше 100 % или равен значению конкурента (формула (13));

6) ключевой показатель эффективности $\Phi_{эф\ z}$ соответствующего кластера (из формулы (13)): расходы на оказание услуг в товаропотоке, местоположение магазинов, широта и глубина ассортимента, время выполнения обязательств, качество выполнения заказов, больше 100 % или равен значению конкурента.

Таким образом, разработан метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке (рисунок 18). Такой многоуровневый метод анализа показателей эффективности торговой сети соответствует авторскому

определению эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей – это деятельность торговой сети по достижению поставленных целей товаропотока, которая оценивается с помощью комплексной системы показателей различных звеньев структуры торговой сети.

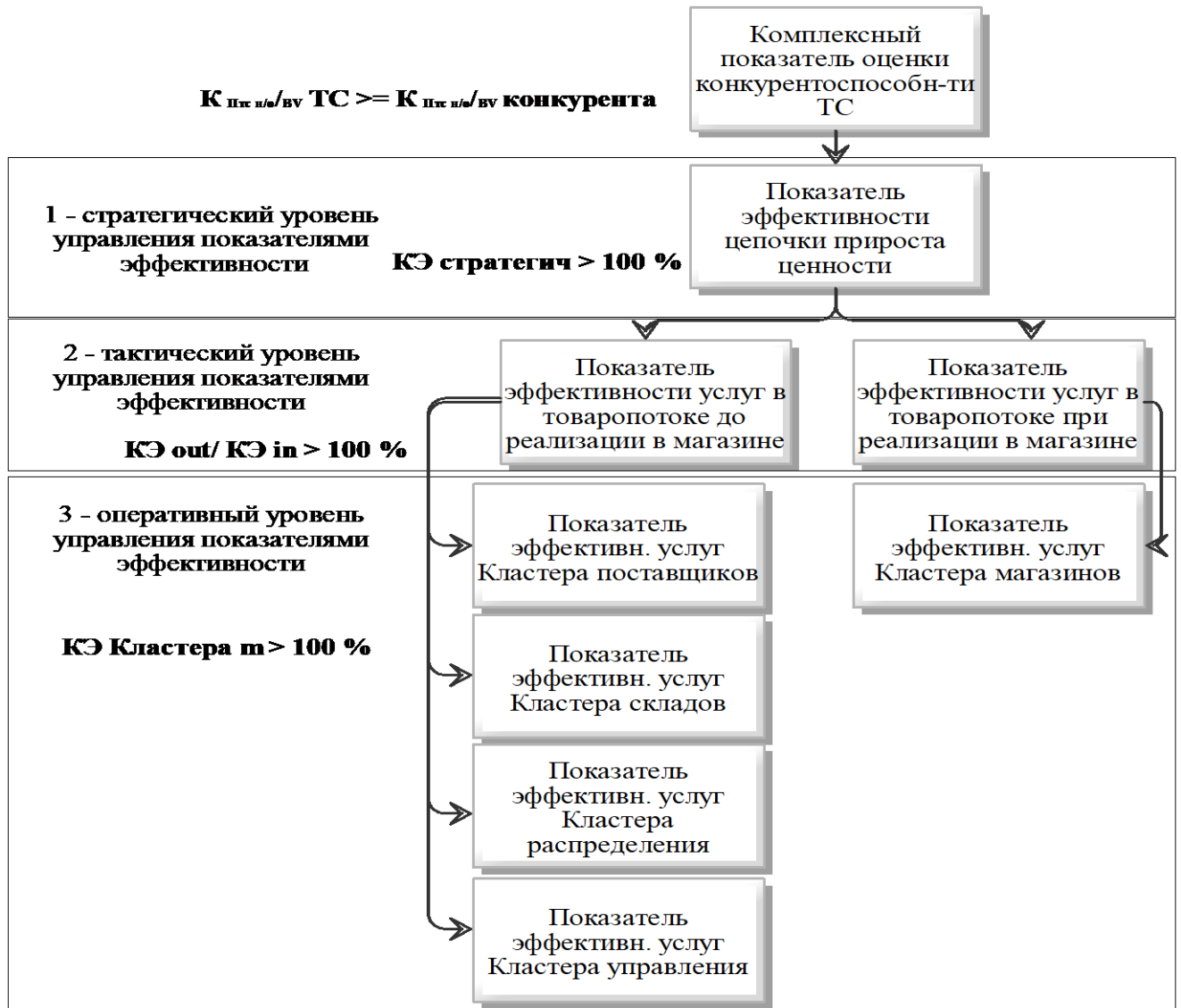


Рисунок 18 – Метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке

Разработанный метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети позволит использовать системный подход к оценкам и способам рационализации бизнес-процессов услуг в товаропотоке, сформировать систему ключевых показателей на каждом из уровней услуг в

товаропотоке торговой сети для реализации мониторинга эффективности товародвижения.

Этот метод обеспечивает конкурентоспособность торговой сети, так как такое разделение позволяет торговой сети сфокусироваться на разных задачах, одинаково важных для бизнеса, и обеспечить адекватную реакцию на удовлетворение интересов всех участников кластерной модели торговой сети.

3.2. Анализ конкурирующих торговых сетей в регионе

Способность управлять эффективностью в каждом звене и интеграция звеньев структуры товародвижения в сетевом взаимодействии по цепочке прироста ценности влияют на экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей. Рассмотрение бизнес-моделей региональных торговых сетей «Командор» и «Красный Яр» покажет их готовность к переходу на кластерную многоуровневую модель оказания услуг в товаропотоке. Торговая сеть «Командор» была основана в 1999 году, «Красный Яр» – в 1997 году.

В 1997–2004 годах торговые сети имели простую модель. Это были магазины и нечётко выделенный центральный офис. Невыделенность офиса заключалась в том, что менеджеры центрального офиса выполняли также функции в магазинах, например, товароведа или директора магазина. Создание товарного потока в регионе нуждалось в организации, и торговые сети выступили его организатором. К этому времени потребительский рынок активно наполнялся товарами, был почти ликвидирован дефицит и поставщики нуждались в торговых сетях. Однако сила поставщиков была очень велика, что вынуждало торговые сети выстраивать взаимоотношения с поставщиками. Сила покупателей была

невелика, так как это был массовый розничный покупатель, не искушённый в потреблении. Имело место взаимодействие магазинов торговой сети с поставщиками напрямую, минуя центральный офис (рисунок 19).

Эта фаза в Красноярском крае продлилась около 7 лет, автор определяет ее как фазу становления сетевой торговли. Этот период имеет черты начала периода 1950-х годов в Западной экономике. Основной характеристикой был низкий уровень конкуренции в торговле [62].

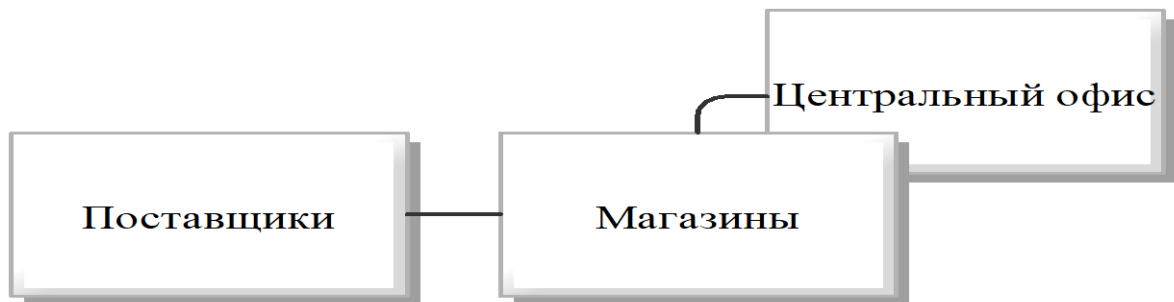


Рисунок 19 – Модель взаимодействий в региональных торговых сетях в фазе становления в 1997–2004 годы

С торговыми сетями конкурировали рынки за счёт широкого выбора товаров и приемлемых цен, однако процесс покупки был некомфортным. Нужно было далеко ездить и покупать под открытым небом. Основной конкурентной движущей силой были поставщики.

В следующей фазе торговые сети «Командор» и «Красный Яр» имели по 3–5 магазинов. В 2005–2015 годах сетевые магазины выполняли весь комплекс услуг в товаропотоке. Основным фактором влияния на товаропотоки розничной торговли являлись «Коммуникации с поставщиками» они реализовывали, особо концентрируясь на «Закупе товара», «Выкладке товара» и «Реализации товара». При реализации применялся основательно забытый с советских времён метод торгового обслуживания – самообслуживание. Покупателями было благоприятно воспринято повышение уровня обслуживания в торговле, они всё чаще выбирали торговые сети для совершения своих покупок. К началу 2003 года доля торговых сетей в обороте розничной торговли составляла не менее 7 %.

В начале следующей фазы по мере открытия новых магазинов сети заказы поставщикам увеличивались в объёмах и суммах. Увеличивалось количество товарных позиций в ассортименте, количество поставщиков. Увеличивалось количество магазинов сети. Увеличение количества объектов управления потребовало от торговых сетей усиления контроля: контроля качества осязаемого товара, контроля соблюдения ассортиментных матриц, контроля персонала, контроля финансовых потоков.

Это усилило акцент таких услуг в товаропотоке, как «1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «4. Приёмка товаров», «5. Обеспечение хранения товаров», «7. Подготовка осязаемого товара к продаже», «8. Проведение учетных процедур». Необходимость в координации деятельности при выполнении процессов услуг способствовала формированию полнофункционального центрального офиса. Модель торговой сети приняла холдинговый тип (рисунок 20). На рисунке 20 сплошной линией показано движение информационного потока и сетевое взаимодействие участников, а пунктирной – движение товарного потока. На протяжении этих 10 лет (2005–2015 годы) по-прежнему основной движущей конкурентной силой были поставщики.

Начиная с освоения холдинговой модели, торговые сети начали в ином свете воспринимать свою силу. В зону повышенного внимания попали ранее выполняемые в низком приоритете такие услуги в товаропотоке, как «1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «9. Проектирование мест продажи». Торговые сети развивали свой стратегический уровень и формировали новую свою модель. Для организации товаропотока торговые сети по-новому взглянули на услуги «9. Проектирование мест продажи» и «5. Обеспечение хранения товаров». Что касается организации мест продаж, то здесь активно развивалось территориальное размещение магазинов, осваивались г. Красноярск и Республика Хакасия.

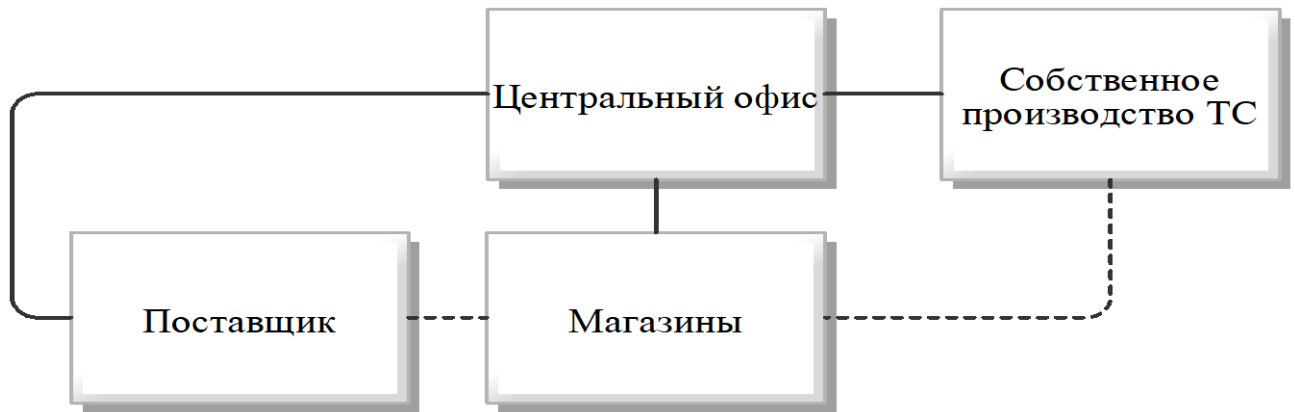


Рисунок 20 – Модель взаимодействий в региональных торговых сетях в начале фазы эволюционного роста (2005–2015 годы)

«Командор» открыл свой первый магазин в Хакасии в 2007 году [51]. В 2010 первый магазин за пределами г. Красноярска открыла торговая сеть «Красный Яр» [49]. В 2011 году в торговой сети «Командор» запущено новое направление работы – работа с недвижимостью. И в 2012 году открыт второй торговый центр – «Атмосфера дома». В 2012 году торговой сетью «Командор» открыт первый распределительный центр, в 2019 – второй. Торговая сеть «Красный Яр» по информации из открытых источников собственного распределительного центра не имеет. Но в её структуре имеется внешний распределительный склад. Транспортировка не была выделена в отдельный объект управления, так как была возложена на поставщиков.

Чтобы снизить влияние поставщиков торговым сетям потребовалось изменить организацию товаропотока, что позволило изменить подход к взаимоотношениям и взаимодействию с поставщиками – разработка направления собственных торговых марок. Региональные сети разрабатывают собственные торговые марки, такие как «Наш лидер», «Рост», «Село Маслостроево»: продукты под этими ТМ производят, как правило, местные переработчики. В 2009 году торговая сеть «Командор» запустила собственную торговую марку. В 2012 году собственную торговую марку запустила торговая сеть «Красный Яр» [59]. Направление собственной торговой марки – это объединение поставщиков и производителей в цепи поставок, где поставщики не занимаются созданием и

продвижением своей торговой марки. Торговую марку создаёт торговая сеть, а поставщики производят для неё продукцию. Такое объединение позволяет рентабельно работать мелким поставщикам и торговой сети обеспечивать объёмы поставок. Тогда же торговые сети открыли в своей структуре собственное производство. Это было изготовление салатов, горячих блюд, кулинария, свежевыжатые соки. Правильно организованное производство обеспечивает в среднем около 20 % оборота супермаркета, а его рентабельность может достигать 70 %. В холдинговой модели централизованно определяется закупочная политика (определение поставщиков, номенклатуры товаров и закупочных цен) и децентрализованно оперативно управляются магазины (управляющим магазинам отведена функция оперативного взаимодействия с поставщиками товаров). К 2006 году доля торговых сетей в обороте розничной торговли выросла на 16 % по сравнению с 2005 годом [83, 107] и составила не менее 20 %.

В следующей фазе изменилась движущая конкурентная сила, ею стали конкуренты. Возросшая сила каждой торговой сети столкнула их друг с другом. Именно конкуренты толкают торговые сети на борьбу за потребителя. Постепенно под влиянием продолжающейся автоматизации операций и получения опыта в управлении магазинами торговые сети перешли к централизованной модели и кустовой.

Централизованная и кустовая модели предполагают наличие единого центра управления, делегирующего магазинам сети минимум функций, необходимых им для участия в таких услугах в товаропотоке, как «1. Формирование ассортимента», «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками», «8. Проведение учетных процедур». Увеличение количества услуг в товаропотоке потребовало структурировать их уровни на стратегический (планирование, контроль) и операционный (исполнение). Исполнение – это обеспечение товаропотока, а стратегический уровень – это его организация. Представим данную модель на схемах (рисунки 21, 22), где сплошной линией показано движение информационного потока и сетевое взаимодействие участников, а пунктирной – движение товарного потока.



Рисунок 21 – Модель взаимодействий в региональных торговых сетях в завершении фазы эволюционного роста (стратегический уровень – планирование и контроль), 2015–2020 годы

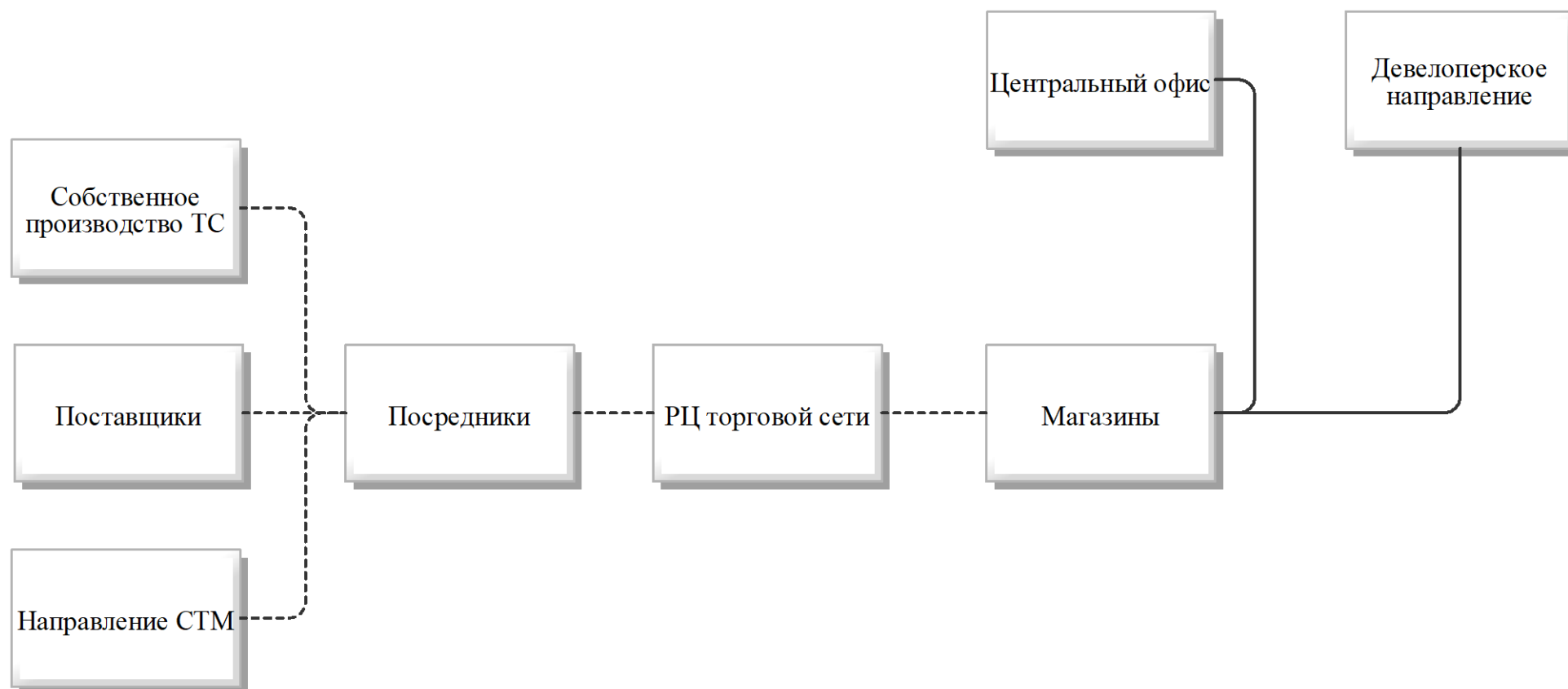


Рисунок 22 – Модель взаимодействий в региональных торговых сетях в завершении фазы эволюционного роста (операционный уровень – исполнение), 2015–2020 годы

В 2020 году обозначились контуры нового эволюционного этапа развития торговых сетей. Ответом на вызовы движущих сил является построение новой бизнес-модели торговой сети. В таблице 21 представлен результат обзора эволюционного развития торговых сетей в части изменения модели сетей для использования потенциала развития Красноярского края [169].

Таблица 21 – Эволюция движущей силы рынка, модели и конкурентного преимущества сети в сфере услуг в Красноярском крае и Республике Хакасии

<i>Движущая сила</i>	<i>Период развития торговых сетей в Красноярском крае</i>	<i>Фактор влияния на товаропотоки розничной торговли</i>	<i>Формат торговой сети</i>
Поставщики	1997–2004 годы – фаза становления	Коммуникации с поставщиками	Простая
Поставщики	2005–2015 годы – начало фазы эволюционного роста	Коммуникации с поставщиками	Холдинговая
Конкуренты	2015–2020 годы – завершение фазы эволюционного роста	Коммуникации с потребителем	Централизованная, кустовая
Конкуренты	С 2020 года начало фазы революционного роста	Сетевое взаимодействие	Кластерная

Развитие нового кластерного формата уже началось. Объединяются между собой торговые сети. Практикуется кооперация с торговыми сетями из других регионов («Красный Яр» и «Слата») для совместных закупок – конгломерат [62]. Это позволяет получить более низкую цену на товар. В 2006 году был создан Союз Независимых Сетей России, в 2007 году создан Федеральный Закупочный Союз на базе Союза НСР. Торговая сеть «Красный Яр» является членом обеих организаций.

Другой пример союза, направленного на маркетинговые цели. В 2019 году торговые сети «Красный Яр» и «Командор» запустили совместный проект «ВкусноЯрье» для продвижения продукции местных производителей, входящих в ассоциацию «Енисейский стандарт», продажи этой продукции составляют порядка 7 %. Торговые сети «Командор» и «Красный Яр», а также и «Светофор»

давно уже сделали ставку на местных производителей. В 2017 году доля в продажах продукции местных производителей выросла до 40 % [118].

Более глубокое сотрудничество демонстрируют «Слата» и «Красный Яр», которые объединили ассортиментную и маркетинговую политики. По словам исполнительного директора иркутской сети «Слата» Ярослава Шиллера [108], сети совместно актуализируют и синхронизируют ассортиментную матрицу, распределяют по форматам магазинов и полностью синхронизируют промоплан. Проект выгоден и сетям, и производителям: учет покупательского спроса при планировании ассортимента и промоакций дает возможность роста продаж выше среднерыночных показателей.

Что касается масштаба, то можно отметить, что торговая сеть «Командор» имеет удобное для клиентов месторасположение и высокую доступность магазинов сети. Магазины размещены во всех крупных городах и районах Красноярского края и Хакасии. Расклад конкурентов в Красноярском крае выглядит иначе, чем в России. Крупнейшие торговые сети ТОП-10 («Х5 Ритейл Групп», «Магнит», Auchan Retail Россия, «Лента», ГК «Дикси», Metro Group, ГК «О'КЕЙ», «Красное&Белое», Globus, «Монетка») занимают долю 29,3 % в структуре розничного рынка России (<https://marketing.rbc.ru/articles/10340/>), но в структуре рынка Красноярского края их позиции намного скромнее. Как можно увидеть из таблицы 22, основными торговыми сетями на рынке Красноярского края и Хакасии являются торговые сети «Командор» и «Красный Яр». Торговые сети «Магнит», «Метро», «Светофор» и «Пятёрочка» заметны на рынке, но их присутствие значительно ниже. Данные о присутствующих торговых сетях в Красноярском крае и Республике Хакасии на 1 апреля 2020 года представлены в табл. 22.

Анализ таблицы 22 подтверждает, что региональная торговая сеть «Командор» уверенно удерживает позиции лидера [101], но с приходом в регион торговой сети «Х5 Ритейл Групп» необходимо обладать конкурентным преимуществом, быть реализованным лидером российской торговой отрасли и соответствовать критерию оптимизации расходов в кластерах.

Таблица 22 – Существующие торговые сети на рынке Красноярского края и Республики Хакасии на 1 апреля 2020 года [63]

Названия магазинов	Количество торговых точек в территориальных округах Красноярского края						Южный, Республика Хакасия
	Центральный	Западный	Восточный	Северный	Приенисейский	Северо-Восточный	
Торговая сеть «Красный Яр»	128	6	12		3		27
«Красный Яр»	62						4
«Батон»	66	6	12		3		23
Торговая сеть «Командор»	148	20	2				27
«Аллея»	11						
«Командор»	85	10	1				12
«Хороший»	51	10	1				15
«Два шага»	1						
Торговая сеть «Магнит»	50	11	11		4		
«Магнит»	49	11	11		4		
«Магнит семейный»	1						
Торговая сеть «Метро»	25						
«Метро»	2						
«Фасоль»	23						
«Светофор»	20	2			1		9
«Х5 Ритейл Групп» («Пятёрочка»)	51	5	1				21

Для оценки отношения к конкурентной борьбе торговых сетей был составлен список вопросов и провен опрос среди представителей региональных торговых сетей в 2021 году (таблица 23). Был применен метод индивидуальных непосредственных оценок, описанный в работе [53]. Экспертами выступили слушатели президентской программы – руководители среднего и высшего звена коммерческих организаций Красноярского края и Хакасии. Среди них были выбраны сотрудники торговых сетей (34 человека, приложение Г).

Таблица 23 – Оценка борьбы среди конкурентов – торговых сетей в Красноярском крае и Республике Хакасии в 2021 году

Вопросы для анализа конкурентной борьбы	Да	Нет
1. Велико ли число предприятий на данном рынке?	+	
2. Является ли рост данного рынка относительно медленным?	+	
3. Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?	+	
4. Высоки ли логистические расходы?	+	
5. Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика?		–
6. Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?		–
7. Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по идеологии конкуренции?		–
8. Делают ли существующие торговые сети высокие ставки на данный рынок?	+	
9. Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?	+	
Итого	6	3

Анализ таблицы 23 подтверждает, что конкурирующие в регионе торговые сети не выделяются относительно друг друга; у них недифференцированный осязаемый товар, схожие методы ведения конкурентной борьбы. В настоящее время руководителям региональных торговых сетей должен стать очевидным факт, что непреодолимым ограничением роста прибыли через увеличение количества магазинов является покупательская способность, следовательно, источники «роста прибыли следует искать не в прогнозах роста заработных плат и пенсий, а во внутренней эффективности работы компании» [66, 126].

Однако проведённые среди экспертов автором диссертации сессии по функциональному анализу услуг в товаропотоке торговых сетей с использованием метода попарного сравнения показали результаты, представленные в таблице 24, приложении Д. Таблица 24 демонстрирует, что эксперты по-прежнему акцентируются на услугах в товаропотоке «8. Реализация осязаемого товара» (относится к кластеру Магазины), «9. Формирование ассортимента» и «11. Проектирование мест продажи, принадлежащих кластеру Управление (таблица 19), которые направлены на управление выручкой торговой

сети, а управление расходами остается вне фокуса внимания, хотя анализ таблицы 10 показывает важность фокусирования на расходах.

Таблица 24 – Экспертная оценка важности услуги в товаропотоке по вкладу в эффективность

Ранг	Услуги в товаропотоке
1	8. Реализация осязаемого товара
2	11. Проектирование мест продажи
3	9. Формирование ассортимента
4	5. Обеспечение хранения товаров
5	2. Закуп товара
5	7. Выкладка товаров
6	10. Проведение учётных процедур
7	6. Подготовка осязаемого товара к продаже
8	1. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками
9	4. Приёмка товаров
10	3. Транспортировка

Этот феномен осложняет восприятие необходимых изменений при применении кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности (рисунок 17). Торговые сети находятся в плену своей текущей модели и не видят изменения фактора конкурентных преимуществ – сетевого взаимодействия участников торговой сети. Они видят только свои магазины и считают самым важным показателем, оценивающим эффективность LFL (из беседы с ТОП-менеджером региональной торговой сети). Наука должна объяснить практикам сетевой торговли источники увеличения прибыли и дать инструмент управления эффективностью.

Сделаем вывод о том, какой конкурентный эффект можно получить от применения кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети за счет управления эффективностью услуг в товаропотоке. Известно [например, 112], что расходы на товародвижение по этапам цепи поставок разделяются как 25–30 % на производство, 15–20 % на доставку к местам продаж и 50 % на внутрисетевое товародвижение, называемое практиками торговой отрасли «расходами последней мили» [103]. С расходами на

производство автор предлагает реализовать направление собственной торговой марки, которое известно среди торговых сетей и активно используется. На Западе доля продаж собственных торговых марок в выручке торговых сетей составляет не менее 50 % [81], доля продаж в региональных торговых сетях – не менее 20 % [112]. Товары собственного производства составляют 7,2 % в обороте компании «Командор». Таким образом, имеется резерв сокращения расходов, тем более региональные торговые сети отмечают, что крупные поставщики дают высокие входные цены, которые выше, чем розничная цена в федеральной торговой сети. Кроме того, здесь наблюдается ещё один эффект для народного хозяйства. Поскольку речь идёт о средних и мелких производителях продуктов, то это будут местные производители, и торговая сеть не только получит выгоду для себя, но и для потребителя, и для поставщика. Снижение этих расходов может составить не менее чем 30 %. Таким образом, для 50 % ассортимента расходы на товародвижение составят 25–30 %, как и раньше, а для других 50 % ассортимента расходы будут на уровне 17–20 %.

3.3. Оценка конкурентоспособности торговой сети «Командор» в регионе (на примере Красноярского края)

Как было резюмировано в гл. 2, задачей кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети является управление эффективностью услуг в товаропотоке для улучшения конкурентоспособности торговой сети относительно создания расходов. Также автором было показано, что торговая сеть «Командор» имеет недостаточный уровень эффективности по созданию расходов по сравнению с торговой сетью «X5 Ритейл Групп» (таблица 10). Показатели компании «Командор» по доли совокупных расходов в выручке находятся на отраслевом уровне, но хуже уровня конкурента «X5 Ритейл

Групп» на 2 %, что является обоснованием для применения кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности.

Апробировать механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети «Командор» в регионе целесообразно в следующем порядке. Во-первых, проведено численное моделирование кластерной структуры торговой сети «X5 Ритейл Групп» и создан аппарат численного моделирования показателей эффективности услуг в товаропотоке. Во-вторых, проведено численное моделирование кластерной структуры торговой сети «Командор». В-третьих, в соответствии с системой показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети рассчитаны фактические значения комплексного показателя оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения для торговых сетей «Командор» и конкурента «X5 Ритейл Групп», а также фактические значения показателей эффективности их услуг в товаропотоке торговой сети на стратегическом и тактическом уровнях управления эффективностью. В-четвертых, в соответствии с системой показателей эффективности торговой сети проведено моделирование целевых значений показателей эффективности услуг в товаропотоке для торговой сети «Командор». В-пятых, разработаны мероприятия повышения эффективности.

Система учета и формы отчетности торговой сети «X5 Ритейл Групп» позволили автору осуществить численное моделирование ее кластерной структуры (таблица 25). Пояснения представлены под таблицей и в приложении 3. Использование кластерной модели оказания услуг в товаропотоке позволило применить формулу (8) диссертации и перегруппировать расходы торговой сети «X5 Ритейл Групп» в целях их дифференциации по кластерам и структуре услуг в товаропотоке торговой сети (рисунок 9, таблица 18). При перегруппировке совокупные расходы, отраженные в финансовой отчетности торговой сети – конкурента, распределяются на основе процессного подхода согласно методу дифференцирования структуры услуг в товаропотоке торговой сети (рисунок 9) по элементам структуры услуг в товаропотоке торговой сети и по кластерам в соответствии с разделением услуг в товаропотоке между кластерами (таблица 18).

Таблица 25 – Расходы в кластерах услуг в товаропотоке торговой сети (составлено автором на основе данных компании «Х5 Ритейл Групп» за 2016, 2019 и 2021 годы [94])

<i>Группы расходов в кластерном подходе</i>	<i>Статьи расходов в финансовой отчетности</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2016 год</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2019 год</i>	<i>Темп роста расходов к 2016 году, %</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2021 год</i>	<i>Темп роста расходов к 2016 году, %</i>
Расходы на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине, в том числе по кластерам:		924	1545	167	1 994,04	216
Расходы кластера	Итого	804	1 363	170	1 737,3	216
Поставщики	Расходы на персонал*	3	4		36,8	
	Стоимость продаж***	784	1 302		1 643,5	
	Финансовые расходы****	17	57		57	
Расходы кластера	Итого	3,2	5	156	12	375
Распределение	Расходы на персонал*	3,2	5		12	
Расходы кластера	Итого	3,2	5	156	12	375
Склады	Расходы на персонал*	3,2	5		12	
Расходы кластера	Итого	113,6	172	151	232,74	205
Управление	Расходы на персонал*	0,8	2		8,2	

<i>Группы расходов в кластерном подходе</i>	<i>Статьи расходов в финансовой отчетности</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2016 год</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2019 год</i>	<i>Темп роста расходов к 2016 году, %</i>	<i>Сумма, млрд руб., 2021 год</i>	<i>Темп роста расходов к 2016 году, %</i>
	Коммунальные расходы**	19	36		45,5	
Расходы кластера Управление	Расходы на аренду и амортизацию**	70,8	86		129,96	
	Расходы на услуги третьих сторон**	8	13		22	
	Прочие расходы	15	18		27,08	
Расходы на процессы услуг в товаропотоке при реализации товара в магазине, в том числе по кластерам:		81	144	178	139,57	172
Расходы кластера Магазины	Итого	81	144	178	139,57	172
	Расходы на персонал*	67	125		117	
	Прочие расходы на магазины	14	19		22,57	
Совокупные расходы*****		1005	1 689	167	2 133,3	212

При расчетах сделаны некоторые допущения: расходы на персонал *рассчитаны в соответствии с численностью сотрудников; Расходы на аренду** не распределены, так как решение принимает кластер Управление; Стоимость продаж*** Cost of sales (*под стоимостью продаж понимаются расходы на приобретение товара, которые составляют основную долю расходов оказания услуг в товаропотоке в кластере Поставщики); Финансовые расходы**** Finance costs; *****Совокупные расходы на услуги в товаропотоке рассчитаны как сумма статей Cost of sales, Selling, general and administrative expenses, Net impairment losses on financial asset и Finance costs.

Известно, что в компании «Командор» не применяется кластерная модель торговой сети и, соответственно, отсутствует система учёта по ключевым показателям в целом по торговой сети и в каждом кластере. Численное моделирование для компании «Командор» представляет известную сложность, так как торговая сеть не публикует годовые отчеты подобно торговой сети «Х5 Ритейл Групп». Однако анализируемые торговые сети «Х5 Ритейл Групп» и «Командор» занимаются одинаковым бизнесом, и достоверно известно, что в торговой сети «Командор» существуют выделенные нами услуги в товаропотоке, следовательно, для нее возможно применение кластерной модели услуг. Это является обоснованием для создания модели значений кластеров торговой сети «Командор» на основании кластерной структуры торговой сети – конкурента (таблица 26 и приложение 3).

Таблица 26 – Структура расходов в кластерах услуг в товаропотоке торговой сети «Х5 Ритейл Групп» (составлено автором на основе данных компании за 2016, 2019 и 2021 годы [94])

В процентах

<i>Группы расходов в кластерном подходе</i>	<i>Годы</i>		
	<i>2016</i>	<i>2019</i>	<i>2021</i>
Расходы на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине, в том числе по кластерам:	92	91,5	93
Расходы кластера Поставщики	80	80,7	81
Расходы кластера Распределение	0,3	0,29	0,6
Расходы кластера Склады	0,3	0,29	0,6
Расходы кластера Управление	11,3	10,2	11
Расходы на процессы услуг в товаропотоке при реализации товара в магазине, в том числе по кластерам:	8	8,5	7
Расходы кластера Магазины	8	8,5	7
Итого, совокупные расходы	100	100	100
Доля совокупных расходов в выручке	98	98	97

Численное моделирование кластерной структуры торговой сети «Командор» проведено на основе структуры расходов торговой сети «X5 Ритейл Групп», рассчитанной на основании данных таблицы 25 и представленной в таблице 26. Использование полученной критериальной структуры расходов в таблице 26 позволило рассчитать расходы на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине, при реализации товара в магазине, а также расходы кластера Поставщики (таблица 27, приложение 3).

Таблица 27 – Предполагаемая дифференциация расходов в форматах услуг в торговой сети «Командор»

<i>Группы расходов в кластерном подходе</i>	<i>2016 год</i>	<i>2021 год</i>
Расходы на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине, млрд руб., в том числе в кластере:	10,06	52,55
Расходы кластера Поставщики, млрд руб.	8,75	45,77
Расходы на процессы услуг в товаропотоке при реализации товара в магазине, млрд руб.	0,88	3,95
Совокупные расходы, млрд руб.	10,94	56,50
Темп роста расходов на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине по сравнению с 2016 годом, %		522
Темп роста расходов на процессы услуг в товаропотоке при реализации товара в магазине по сравнению с 2016 годом, %		449
Темп роста совокупных расходов по сравнению с 2016 годом, %		516

Подтвердим достоверность расчетов. Известно, что основными расходами в совокупных расходах конкурирующих торговых сетей, расходах услуг в товаропотоке до реализации в магазине и в расходах кластера Поставщики являются расходы на приобретение товара (таблица 28, приложение 3).

Таблица 28 – Доля расходов на приобретение товара в торговых сетях в 2021 году (составлено автором с использованием [88, 94] и данных приложений Б, В)

Торговая сеть	Совокупные расходы, млрд руб.	Расходы на приобретение товара, факт.	
		млрд руб.	доля в совокупных расходах, %
«Х5 Ритейл Групп»	2 133,3	1 643,5	77
«Командор»	56,5	44,81	79

Как видно из анализа таблиц 27 и 28, сумма расходов в кластере Поставщики превышает сумму расходов на приобретение товара, как и в конкурирующей торговой сети «Х5 Ритейл Групп» (таблица 25), при этом расходы на процессы услуг в товаропотоке до реализации товара в магазине превышают сумму расходов в кластере Поставщики.

Расчет комплексного показателя оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения (рассчитано автором с использованием [88, 94, Приложение В, приложение 3]) для сравнения торговых сетей «Х5 Ритейл Групп» и «Командор» по данным за 2021 год по формуле (9) представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет комплексного показателя оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения за 2021 год

Торговая сеть	$П_{ТС\ н/о}$, млн руб.	BV , млн руб.	$K_{ПТС\ н/о / BV}$, %
«Х5 Ритейл Групп»	60 742	87 629	69,31
«Командор»	1 465	4 723	31,02

На данных торговой сети «Х5 Ритейл Групп» (таблицы 25, 30, приложение Б, приложение 3), путем применения формулы (10) диссертации рассчитано значение показателя эффективности на стратегическом уровне.

Таблица 30 – Данные для расчета показателя эффективности на стратегическом уровне для торговой сети «Х5 Ритейл Групп»

<i>Показатель</i>	<i>2016 год</i>	<i>2019 год</i>	<i>2021 год</i>
Доход, млрд руб.	1 026	1 728	2 194
Темп роста доходов по сравнению с 2016 годом, %	–	168	214
Доля совокупных расходов в выручке, %	97,9	97,7	97,2

$KЭ_{стратегич}$ в 2019 году $KЭ_{стратегич} = 168 / 167 * 100 \% = 100,6 \%$. В 2021 году показатель составил $KЭ_{стратегич} = 214 / 212 * 100 \% = 100,9 \%$.

Далее для торговой сети «Х5 Ритейл Групп» были рассчитаны фактические значения двух показателей на тактическом уровне управления эффективностью. Фактические значения показателей эффективности услуг в товаропотоке **до и при** реализации в магазине на тактическом уровне управления эффективностью рассчитаны по формулам (11), (12), т. е. применяются два показателя.

Показатель эффективности услуг в товаропотоке до реализации в магазине в 2019 году $KЭ_{out} = 168 / 167 * 100 \% = 100,6 \%$. Этот показатель в 2021 году имел следующее значение: $KЭ_{out} = 214 / 216 * 100\% = 99 \%$.

Показатель эффективности услуг в товаропотоке при реализации в магазине в 2019 году $KЭ_{in} = 168 / 178 * 100 \% = 94,4 \%$. Он же в 2021 году $KЭ_{in} = 214 / 172 * 100 \% = 124 \%$.

По формуле (10) проведен расчет значений показателя эффективности цепочки прироста ценности для компании «Командор» на основании данных в таблице 31, что не представляет сложности [136, 141, 134, 127, 130, 132].

Таблица 31 – Доходы и расходы торговой сети «Командор» (составлено с использованием данных приложения В)

Показатель	2016 год	2019 год	2021 год
Доход, млрд руб.	11	47,3	58
Темп роста доходов по сравнению с 2016 годом, %		427	527
Совокупные расходы, млрд руб.	10,94	47,20	56,50
Темп роста расходов по сравнению с 2016 годом, %		431	516
Стоимость продаж*, млрд руб.	8,96	37,1	44,81
Доля совокупных расходов в выручке, %	99	99	97,4

*Под стоимостью продаж понимаются расходы на приобретение товара, которые составляют основную долю расходов оказания услуг в товаропотоке в кластере Поставщики.

Значение показателя эффективности цепочки прироста ценности на стратегическом уровне в 2019 году $KЭ_{\text{стратегич. факт}} = 427 / 431 * 100 \% = 99 \%$. В 2021 году показатель составил $KЭ_{\text{стратегич. факт}} = 527 / 516 * 100 \% = 102 \%$.

По данным таблиц 31 и 28 рассчитаны значения показателей эффективности услуг в товаропотоке **до** и **при** реализации в магазине на тактическом уровне управления эффективностью (приложение 3). По формуле (11) диссертации показатель эффективности услуг в товаропотоке до реализации в магазине в 2021 году фактический: $KЭ_{\text{out факт}} = 527 / 522 * 100 \% = 101 \%$. По формуле (12) показатель эффективности услуг в товаропотоке при реализации в магазине в 2021 году фактический: $KЭ_{\text{in факт}} = 527 / 449 * 100 \% = 117 \%$.

Фактические значения комплексного показателя оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения и показателей эффективности на стратегическом и тактическом уровнях управления эффективностью для торговых сетей «Командор» и конкурента «Х5 Ритейл Групп» можно сравнить в таблице (таблица 32).

Таблица 32 – Свод фактических значений комплексного показателя оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения и показателей эффективности для торговых сетей «Х5 Ритейл Групп» и «Командор» за 2021 год

<i>Показатель</i>	<i>«Х5 Ритейл Групп»</i>	<i>«Командор»</i>
$K_{ПТС\ н/о / BV}, \%$	69,31	31,02
$KЭ_{стратегич}, \%$	100,9	102
$KЭ_{out}, \%$	99	101
$KЭ_{in}, \%$	124	117

Как видно из таблицы 32, в 2021 году значение показателя эффективности стратегического уровня управления в торговой сети «Командор» на 1 % лучше, чем в торговой сети «Х5 Ритейл Групп». Однако видно, что торговая сеть «Командор» проигрывает компании «Х5 Ритейл Групп» в комплексной оценке конкурентоспособности более чем в 2 раза. Соответственно, для компании «Командор» необходимо локализовать зону повышения эффективности услуг в товаропотоке. Как видно из таблицы 27, наибольшие расходы формируются в кластере Поставщики.

Основным ориентиром является комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения $K_{ПТС\ н/о / BV}$, его значение у торговой сети – конкурента. Методом моделирования с использованием метода бенчмаркинга для торговой сети «Командор» на основании данных в таблицах 25 и 31 было установлено целевое значение показателя $П_{ТС\ н/о}$ – прибыли торговой сети до налогообложения при зафиксированном значении BV – собственного капитала. Рассчитано, что значение совокупных расходов в компании «Командор» необходимо снизить с 56,5 млрд руб. до 54,7 млрд руб., т. е. на 1,8 млрд руб. (таблица 33, приложение 3).

Таблица 33 – Моделирование целевых значений показателей эффективности услуг в товаропотоке для торговой сети «Командор» на основе данных за 2021 год (рассчитано автором с использованием [88, 94, Приложение В])

<i>Показатель</i>	<i>Факт</i>	<i>Бенчмарк</i>
$K_{ПТС\ н/о / BV}, \%$	31,02	69,31
BV , млрд руб.	4,7	4,7
$П_{ТС\ н/о}$, млрд руб.	1,5	3,3
Доход, млрд руб.	58	58
Совокупные расходы на услуги в товаропотоке, млрд руб.	56,5	54,7
Расходы кластера Поставщики, млрд руб.	45,77	44,3

Фактором повышения эффективности в кластере Поставщики является партнерство с поставщиками (таблица 20), ключевыми показателями управления эффективностью услуг являются: 1) расходы оказания услуг в товаропотоке; 2) качество выполнения заказов; 3) время выполнения обязательств.

Из трех показателей имеется возможность достоверно рассчитать два показателя эффективности кластера Поставщики: 1) расходы на оказание услуг в товаропотоке и 2) качество выполнения заказов (приложение 3). Что касается показателя для измерения времени оперативного выполнения обязательств» $\Phi_{эф.}$ времени оперативного выполнения обязательств, в «Х5 Ритейл Групп» он не наблюдается. Таким образом, формула (13) приобретет вид

$$KЭ_{\text{Кластера Поставщики}} = \sqrt{\Phi_{эф\ 1} * \Phi_{эф\ 2}}, \quad (13a)$$

где $KЭ_{\text{Кластера Поставщики}}$ – показатель эффективности кластера Поставщики; $\Phi_{эф\ 1}$ – ключевой показатель эффективности расходов оказания услуг в товаропотоке кластера; $\Phi_{эф\ 2}$ – ключевой показатель эффективности качества выполнения заказов кластера.

Согласно формулам (14) и (15) для расчета показателей эффективности требуется установить критериальное значение. Критериальным значением может быть установлено либо отраслевое, либо плановое, либо значение ключевого

конкурента. Отраслевое значение не может быть принято в виду его отсутствия. Так как торговая сеть «Х5 Ритейл Групп» является лидером отрасли, то автор считает целесообразным принять в качестве критериального значения ее собственные достигнутые показатели прошлого периода (за 2016 год).

Рассчитаем $\Phi_{\text{эф } 1}$ – показатель эффективности расходов оказания услуг в товаропотоке кластера Поставщики. $\Phi_{\text{эф } 1 \text{ критерий}}$ – критериальное значение ключевого показателя эффективности расходов оказания услуг в товаропотоке кластера Поставщики должно принять значение 44,3 млрд руб. по таблице 33. Также по данным таблицы 33 находим значение $\Phi_{\text{эф } 1 \text{ факт}} = 45,77$ млрд руб. Тогда по формуле (15) получим $\Phi_{\text{эф } 1}$, равное 96,79 % ($\Phi_{\text{эф } 1} = 44,3 / 45,77 = 96,79$ %).

Рассчитаем $\Phi_{\text{эф } 2}$ – ключевой показатель эффективности качества выполнения заказов кластера Поставщики. Для торговой сети «Командор» критериальное значение ключевого показателя эффективности взято из отчета конкурентной торговой сети «Х5 Ритейл Групп» [94], по данным отчета за 2021 год его значение $\Phi_{\text{эф } 2 \text{ критерий}} = 91,1$ % (отчет за 2021 год, стр. 98).

Для компании «Командор» фактическое значение показателя эффективности по качеству выполнения заказов составляет не более 70 % по данным в [45] и приложении Е ($\Phi_{\text{эф } 2 \text{ факт}} = 70$ %). По формуле (14) находим значение ключевого показателя эффективности по качеству выполнения заказов кластера Поставщики $\Phi_{\text{эф } 2} = 70$ % / 91,1 % = 76,84 %.

По формуле (13а) рассчитаем фактическое значение показателя эффективности оперативного уровня в кластере Поставщики для торговой сети «Командор»: $KЭ_{\text{Кластера Поставщики факт}} = \sqrt{96,79\% * 76,84\%} = 86,24$ %.

Руководствуясь алгоритмом на рисунке 16, провели оценку показателей эффективности услуг в товаропотоке для торговой сети «Командор» (таблица 34).

Таблица 34 – Оценка конкурентоспособности для торговой сети «Командор» за 2021 год

<i>Показатель</i>	<i>Целевое значение</i>	<i>Фактическое значение</i>
$K_{\text{ПТС н/о / BV}}$, %	69,31	31,02
$KЭ_{\text{стратегич}}$, %	> 100	102
$KЭ_{\text{out}}$, %	> 100	101
$KЭ_{\text{in}}$, %	> 100	117
$KЭ_{\text{Кластера Поставщики}}$, %	> 100	86,24
$\Phi_{\text{эф 1}}$, %	> 100	96,79
$\Phi_{\text{эф 2}}$, %	> 100	76,84

Анализ таблицы 34 показывает, что компании «Командор» для снижения расходов на 1,8 млрд руб. и обеспечения конкурентоспособности торговой сети следует повысить конкурентоспособность в эффективности услуг в товаропотоке в кластере Поставщики не менее чем на 13,76 % за счет снижения расходов.

Разработанная нами многоуровневая модель повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети (рисунок 14) направлена на выполнение задачи по развитию конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке.

Разработаем мероприятия повышения эффективности. Исходя из принципов маркетинга, применим известные методы по улучшениям процессов и выберем мероприятия под задачу. Все возможные методы улучшений можно разделить на две категории: концептуальные и операционные улучшения (таблицы 35, 36). Концептуальные улучшения носят структурный характер и могут потребовать существенных организационных или технологических изменений. Операционные улучшения касаются улучшений отдельных операций бизнес-процессов.

Таблица 35 – Мероприятия по операционным улучшениям

<i>Направления улучшений</i>
1. Внедрить активную стадию поиска поставщиков
2. Внедрить работу по формированию базы данных альтернативных поставщиков

Направления улучшений
3. Дифференцировать наценки по ассортименту. Централизовать процедуру ценообразования
4. Цифровизация товарных потоков и услуг в товаропотоке
5. Обеспечить корректное ведение основных данных товаров
6. Ввести процедуру контроля соблюдения условий договора: по графикам поставок, ассортименту, объемам, документам
7. Ввести процедуру своевременного информирования поставщиков о подаче контейнеров (вагонов)
8. Ввести процедуру контроля своевременности предоставления информации о произведенной отгрузке
9. Прописать процедуру проведения аттестации поставщика в контракте с поставщиком
10. Прописать в контрактах с поставщиками формы согласия о возмещения претензий
11. Прописать в контракте с поставщиком процедуру согласования заказов в одну поставку
12. Прописать в контракте с поставщиком список транспортных компаний, с которыми у торговой сети заключен договор
13. Ввести процедуру контроля выполнения поставщиками требования о маркировке товара по подразделениям и о поставке товара с упаковочными листами

Таблица 36 – Мероприятия по концептуальным улучшениям

Направления улучшений
1. Стандартизация форматов магазинов, что упростит оперативное изменение планограмм
2. Разработка формальных критериев выбора поставщика. Подбор участников по методу ABC
3. Усиление переориентации компании на производство товаров под СТМ
4. Разработка механизма контроля соответствия входных цен условиям договора
5. Формирование системы сбора информации по предложениям на имеющийся в ассортименте товар
6. Координирование сотрудников отдела маркетинга и категорийных менеджеров в вопросах связи с поставщиками по согласованию рекламных мероприятий и бюджетов
7. Централизация данных и автоматизация всей цепочки показателей. Внедрить оптимизацию ассортимента на основе матрицы гармонизации ABC-XYZ. (Конфиденциальную информацию о наценках и входных ценах поставщиков сделать недоступной большому количеству персонала)

Для мониторинга источников проблем важно связать выбранные ключевые показатели эффективности услуг из таблицы 20 с соответствующими мероприятиями по их улучшению из таблиц 35, 36 (таблица 37).

Таблица 37 – Основные мероприятия по повышению эффективности в кластере Поставщики торговой сети «Командор»

<i>Ключевой показатель эффективности услуг в кластере Поставщики</i>	<i>Мероприятия по повышению эффективности</i>
1) Расходы оказания услуг в товаропотоке	Усиление переориентации компании на производство товаров под СТМ
2) Качество выполнения заказов	<p>Усиление переориентации компании на производство товаров под СТМ</p> <p>Скоординировать сотрудников отдела маркетинга и категорийных менеджеров в вопросах связи с поставщиками</p> <p>Централизация данных и автоматизация всей цепочки показателей.</p> <p>Внедрить оптимизацию ассортимента на основе матрицы гармонизации ABC-XYZ</p> <p>Внедрить активную стадию поиска поставщиков</p> <p>Дифференцировать наценки по ассортименту.</p> <p>Централизовать процедуру ценообразования</p> <p>Цифровизация товарных потоков и услуг в товаропотоке</p> <p>Ввести процедуру контроля соблюдения условий договора: по графикам поставок, ассортименту, объемам, документам</p> <p>Ввести процедуру своевременного информирования поставщиков о подаче контейнеров (вагонов)</p> <p>Ввести процедуру контроля своевременности предоставления информации о произведенной отгрузке</p> <p>Прописать процедуру проведения аттестации поставщика в контракте с поставщиком</p> <p>Прописать в контрактах с поставщиками формы согласия о возмещения претензий</p> <p>Прописать в контракте с поставщиком процедуру согласования заказов в одну поставку</p>

<i>Ключевой показатель эффективности услуг в кластере Поставщики</i>	<i>Мероприятия по повышению эффективности</i>
	<p>Прописать в контракте с поставщиком список транспортных компаний, с которыми у торговой сети заключен договор</p> <p>Ввести процедуру контроля выполнения поставщиками требования о маркировке товара по подразделениям и о поставке товара с упаковочными листами</p>

В качестве эффективной и перспективной меры достижения конкурентных преимуществ можно рекомендовать мероприятие по усилению переориентации на производство товаров под СТМ (собственными торговыми марками). Эту долю торговой сети «Командор» следует увеличить в 3 раза с 7,2 до 23 %, как у основного конкурента – торговой сети «Х5 Ритейл Групп» (годовой отчет за 2021 год, стр. 56). Это позволит, прежде всего, сократить расходы в кластере Поставщики на статью «стоимость продаж» в размере 0,19 млрд руб. Имеющиеся исследования показывают, что торговая наценка на товары под СТМ составляет 35 % и более [148, 24].

Наращение доли товаров под СТМ автор рекомендует разбить на два этапа, поскольку цель по увеличению одновременно доли в три раза является труднодостижимой. Кроме того, мероприятие по усилению переориентации на производство товаров под СТМ (собственными торговыми марками) повлечет не только снижение расходов за счет разницы в закупочной цене товара, но и при поддержке введения процедуры проведения аттестации поставщика на основе формальных критериев выбора поставщика с учетом эффекта от цифровизации товарных потоков и услуг в товаропотоке [например, 148, 52, 185, 245] даст эффект в увеличении ключевого показателя эффективности качества выполнения заказов $\Phi_{\phi 2}$ на 5 % с 70 до 75 %, при этом значение ключевого показателя эффективности по качеству выполнения заказов кластера Поставщики $\Phi_{\text{эф } 2}$ модель

примет значение 82,3 % (75 % / 91,1 %). За первый этап необходимо снизить расходы на 0,1 млрд руб., что является достаточным для обеспечения конкурентоспособности, что потребует увеличения доли товаров под СТМ с 7,2 до 19 %, т. е. на 11,8 %. Второй этап реализации мероприятия предполагает увеличение доли товаров под СТМ на 4 %.

В компании «Командор» средняя наценка составляет 29 %. При текущей доле товаров под СТМ в 7,2 % [90] наценку на товары, не относящиеся к товарам СТМ, можно рассчитать следующим образом: $(29 \% - 0,072 * 35 \%) / 0,928 = 28,5 \%$. При увеличении доли продаж товаров под СТМ до 19 % средняя наценка составит $29,7 \% = 0,81 * 28,5 \% + 0,19 * 35 \%$. Таким образом, стоимость продаж при сохранении розничных цен уменьшится на 0,1 млрд руб. (44,81 млрд руб. – 58 млрд руб. / 1,297). Ключевой показатель эффективности при этом будет равен $\Phi_{\text{ф 1 модель}} = 45,67 / 45,68 \% = 99,9 \%$. При увеличении доли продаж товаров под СТМ до 23 % средняя наценка составит $30 \% = 0,77 * 28,5 \% + 0,23 * 35 \%$. Таким образом, стоимость продаж при сохранении розничных цен уменьшится на 0,19 млрд руб. (44,81 млрд руб. – 58 млрд руб. / 1,3), что даст снижение расходов в кластере Поставщики с 45,77 млрд руб. (таблица 34) до 45,58 млрд руб., а это приведет к росту ключевого показателя эффективности расходов оказания услуг в товаропотоке кластера Поставщики $\Phi_{\text{ф 1 модель}}$ до уровня $= 45,67 / 45,58 \% = 100 \%$.

Рассчитанное значение показателя эффективности оперативного уровня в кластере Поставщики для торговой сети «Командор» составит 90,72 %:

$$КЭ_{\text{Кластера Поставщики модель}} = \sqrt[2]{100 \% * 82,3 \%} = 90,72 \%$$

Таким образом, торговая сеть «Командор» за два этапа реализации мероприятия сможет обеспечить конкурентоспособность за счет роста эффективности оперативного уровня в кластере Поставщики по сравнению с фактическим значением показателя эффективности кластера на 4,48 % (90,72 % – 86,24 %).

Заключение

В диссертационном исследовании разработан кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе. Определена структура и содержание элементов кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети, разработаны показатели оценки эффективности сетевых взаимодействий в кластерной модели оказания услуг в торговой сети, разработана модель кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в условиях интеграции процессов оптовой и розничной торговли.

Проведен анализ эволюции структуры услуг в товаропотоке торговых сетей, что позволило, во-первых, на основе исследования эволюционных этапов развития торговых сетей, а также изучения взаимодействий оптового и розничного звеньев торговой сети в цепочке прироста ценности конкретизирован комплекс и содержание услуг в товаропотоке торговой сети как объект управления в механизме обеспечения ее конкурентоспособности, включающий: «1. Формирование ассортимента»; «2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками»; «3. Закуп товара»; «4. Приёмка товаров»; «5. Обеспечение хранения товаров»; «6. Транспортировка»; «7. Подготовка осязаемого товара к продаже»; «8. Проведение учетных процедур»; «9. Проектирование мест продажи»; «10. Выкладка товаров»; «11. Реализация осязаемого товара». Во-вторых, выделенные эволюционные этапы развития торговых сетей показали изменение в торговой сети количества услуг в товаропотоке и их содержания как ответ на изменение условий конкурентности на рынке. В результате анализа современных условий оказания услуг подтверждена актуальность группы повышения конкурентного преимущества в эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей, таких как: партнерство с поставщиками; механизм работы с претензиями потребителей; комплексность услуги и её востребованность; способность быстрого реагирования на постоянно изменяющийся рынок технологий и организационных нововведений. Обосновано изменение

содержательности услуг, а также появление новых более сложных услуг. Можно отметить, что торговые сети инициируют процесс взаимопроникновения отраслей, по существу, интеграцию участников цепочки прироста ценности, что усложняет содержание услуг в товаропотоке.

Обосновано, что обеспечение конкурентоспособности торговой сети заключается в создании и развитии конкурентных преимуществ в эффективности услуг в товаропотоке. В результате анализа корреляции форматов торговых сетей и видов услуг выявлено, что современная практика обеспечения конкурентоспособности в торговых сетях сосредоточена на форматировании своих магазинов и расширении масштаба торговой сети. Акцентируется значение эффективности деятельности торговой сети как фактора обеспечения конкурентоспособности.

Предложен способ комплексной оценки конкурентоспособности торговой сети, в результате которой проведен критический анализ подходов к определению показателей эффективности. Это позволило сформировать способ локализации показателей эффективности конкретных видов услуг в товаропотоке торговых сетей.

Доказано, что цены услуг торговли входят в розничную цену товара, которая выступает мерой обмена во взаимодействии покупателя и торговой сети и обеспечивает для торговой сети получение дохода, расходов и прибыли до налогообложения. Представлено авторское определение эффективности услуг в товаропотоке торговой сети как деятельности торговой сети по достижению поставленных целей товаропотока, которая оценивается с помощью комплексной системы показателей различных звеньев структуры торговой сети. Доказано, что необходимо декомпозировать прибыль до налогообложения с точки зрения целей товаропотока и выделить расходы на каждый вид услуг, чтобы определить их вклад в комплексную оценку конкурентоспособности торговой сети.

Выявлены особенности услуг на разных этапах продвижения товара к потребителю. Предложено использовать объём услуг в товаропотоке как основу для классификации форматов оказания услуг. Этот подход применим и для

онлайн-формы оказания услуг торговыми сетями. В процессе диссертационного исследования проведена дифференциация комплекса услуг современной торговой сети относительно интересов потребителя: 1) услуги в товаропотоке до реализации в магазине; 2) услуги в товаропотоке при реализации в магазине. Определена структура услуг, формирующих расходы торговой сети в бизнес-процессах оптовой и розничной торговли, выделены уровни управления эффективностью услуг торговой сети. Установлено, что основная часть услуг в товаропотоке осуществляется предварительно, до реализации товара в магазине. Обоснована комплексность оценки эффективности услуг в товаропотоке.

Представлена интегральная модель целей торговой сети для обеспечения ее конкурентоспособности, взаимоувязанных с требованиями потребителя. Разработана комплексная система показателей оценки конкурентоспособности торговой сети, включающая комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения и показатели эффективности услуг в товаропотоке. В разработанных формулах учтены факторы, влияющие на обеспечение конкурентоспособности торговой сети.

Показано, что услуги торговых сетей представляют собой скоординированный комплекс бизнес-процессов, что позволяет разделить показатели по группам в соответствии с моделью управления процессом. Определен ресурсный элемент механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе – сетевые взаимодействия между кластерами. Разработана кластерная модель оказания услуг в товаропотоке торговых сетей, выделены кластеры по видам услуг в товаропотоке при создании продукта. Признаком кластеризации принят вид услуги в товаропотоке. Изменена формула прибыли до налогообложения торговой сети с учетом кластерного механизма оказания услуг. Представлена концепция комплексной оценки конкурентоспособности торговой сети с учетом интеграции участников цепочки прироста ценности и вклада каждого вида услуг в эффективность на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления

эффективностью конкретных видов услуг в товаропотоке торговых сетей. Установлены целевые значения разработанной комплексной системы показателей, оценивающих уровень достижения поставленных целей торговой сети. Разработана модель механизма повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, которая позволяет координировать и интегрировать все элементы повышения эффективности услуг в товаропотоке торговой сети, такие как анализ эффективности, идентификация проблем эффективности, выбор методов повышения эффективности, разработка мероприятий по повышению эффективности и мониторинг эффективности в кластерах.

Структурированы методы повышения эффективности услуг в товаропотоке. Разработан метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке для формирования системы ключевых показателей на каждом из уровней услуг. Создан алгоритм оценки конкурентных преимуществ торговой сети для разработки решений повышения эффективности кластера.

Полученные научные результаты апробированы при решении задачи по разработке мероприятий для реализации модели и повышения значений показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети «Командор» с использованием метода бенчмаркинга, что позволило конкретизировать и оценить практическую роль разработанного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети, разработать мероприятия по внедрению механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе Российской Федерации.

Таким образом, разработанный в диссертации кластерный механизм обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе на основе структурирования услуг в товаропотоке в цепочке прироста ценности торговой сети позволил достичь цели диссертационного исследования.

Список литературы

Книги

1. Асимметрии региональных интеграционных проектов XXI века / А. А. Бибнев, А. С. Бурнасов, Н. А. Васильева [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. – 476 с. – ISBN 978-5-7996-2328-9. – EDN YVCMWO.
2. Бауэрсокс, Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс ; пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 640 с.
3. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация : монография : пер. с англ. / Л. А. Бернстайн / науч. ред. перевода чл.-корр. РАН И. И. Елисеева ; гл. ред. серии проф. Я. В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 624 с. – (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту). – ISBN 5-279-01555-5.
4. Бондаренко, В. А. Маркетинговые решения в управлении конкурентоспособностью предприятий : Маркетинговые аспекты управления конкурентоспособностью розничных торговых предприятий в современных российских реалиях / В. А. Бондаренко, Д. Д. Костоглодов, И. С. Емельяненко. – Саарбрюкен : LAP LAMBERT, 2016. – 160 с. – ISBN 978-3-659-85813-0. – EDN WBRWSJ.
5. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) : монография / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2014. – 172 с.

6. Гарнов, А. П. Инструментарий логистики : монография / А. П. Гарнов, Н. С. Киреева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 142 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/monography_5b2366601e88b1.54590006. – ISBN 978-5-16-013813-8.
7. Гребенников, В. Ф. Конкурентная среда и предпринимательская активность на локальных рынках товаров массового спроса в России / В. Ф. Гребенников, Н. И. Пляскина ; под ред. Н. И. Сулова. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2021. – 196 с.
8. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – Москва : Юрайт, 2019. – 507 с.
9. Демидова, Л. С. Услуги в современной экономике / Л. С. Демидова, В. Б. Кондратьев. – М. : ИМЭМО РАН, 2010. – с. 342.
10. Друкер, П. Ф. Менеджмент : пер. с англ. / П. Ф. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.
11. Дыбская, В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 235 с.
12. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Высш. шк. менеджмента ; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011. – 544 с.
13. Кислицына, Т. Ф. Конкурентоспособность системы торгового обслуживания / Т. Ф. Кислицына. – Омск : Омский экономический институт, 2007. – 180 с. – ISBN 978-5-94502-131-0. – EDN PZIWWR.
14. Кооперационно-сетевые взаимодействия как ресурс самоорганизации и достижения качественных результатов / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко [и др.]. – Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019. – 225 с. – (Научная мысль (СФУ)). – ISBN 978-5-16-015042-0. – EDN MYDCZS.
15. Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 634 с.

16. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс : пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
17. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий. Теория. Практика. Возможности : монография / В. В. Куимов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 220 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/monography_5cf776c6a5c915.46245270. – ISBN 978-5-16-016286-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093087> (дата обращения: 07.09.2023). – Режим доступа: по подписке.
18. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии : пер. с англ. / К. Лавлок ; под ред. О. И. Медведь, Н. В. Шульпиной. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 997 с. : ил.
19. Лукиных, В. Ф. Методология управления многоуровневой региональной логистической системой / В. Ф. Лукиных. – Красноярск : ЛИТЕРА-принт, 2010. – 292 с.
20. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений : словарь / С. И. Ожегов ; под ред. проф. Л. И. Скворцова. – 2-е изд., перераб. – Москва : Мир и Образование, 2019. – 1376 с. – (Новые словари). – ISBN 978-5-94666-657-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1651972> (дата обращения: 06.02.2024). – Режим доступа: по подписке.
21. Основы маркетинга = Principles of Marketing / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс ; [пер. с англ. А. В. Назаренко, А. Н. Свирид ; под ред. А. В. Назаренко]. – 5-е европ. изд. – Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2012. – 752 с. : ил. – Предм. указ. : с. 741–751. – Кн. описана по ксерокопии ида. – ISBN 978-5-8459-1571-9.
22. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 454 с.
23. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 945 с.

24. Старов, С. А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей / С. А. Старов ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2013. – 492 с.
25. Сток, Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж. Сток, Д. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
26. Структурно-инвестиционная политика в целях обеспечения экономического роста в России : монография / под науч. ред. акад. В. В. Ивантера. – М. : Научный консультант. – 2017. – 196 с.
27. Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности предприятия торговли : монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Есина, А. С. Ильина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2022. – 220 с.
28. Улина, С. Л. Модель управления эффективностью предприятия энергетического комплекса: монография / С. Л. Улина, Е. Н. Хлебников. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2014. – 142 с.
29. Чеглов, В. П. Интеграция торговли в России: теория и практика / В. П. Чеглов. – Москва : Проспект, 2016. – 176 с. – ISBN 978-5-392-21083-1. – EDN WJSCQR.
30. Чеглов, В. П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения / В. П. Чеглов. – Москва : ООО «Издательский Дом "Вузовский учебник"», 2014. – 205 с. – (Научная книга). – ISBN 978-5-9558-0295-4. – EDN WVTRIT.
31. Шубин, А. Бизнес-модели розничных компаний: как конкурировать с гигантами. / А. Шубин – М. : ПБК Менеджмент: Onebook.ru, 2016. – 276 с.

Нормативные правовые акты

32. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" и отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 474-ФЗ от 04.08.2023 г. : [принят Государственной Думой 26 июля 2023 года : одобрен

Советом Федерации 28 июля 2023 года] // Справочная правовая система «ГАРАНТ». – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454057/.

33. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации : Федеральный закон № 381-ФЗ : от 28 декабря 2009 г. : [принят Государственной Думой 18 декабря 2009 года : одобрен Советом Федерации 25 декабря 2009 года] // Справочная правовая система «ГАРАНТ». – URL : <https://base.garant.ru/12171992/>.

Стандарты и другие нормативные документы

34. ГОСТ Р 51303–2013. Торговля. Термины и определения = Trade. Terms and definitions : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2013 г. N 582-ст : введен взамен ГОСТ Р 51303–99 : дата введения 2014-04-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС»). – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200108793>.

35. ГОСТ Р 51304–2009. Услуги торговли. Общие требования = Services of trade. General requirements : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 769-ст : введен взамен ГОСТ Р 51304–99 : дата введения 2011-01-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») при участии Общества с ограниченной ответственностью ООО «ИКС 5 Ритейл Групп». – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200079267>.

36. ГОСТ Р 51304–2022. Услуги торговли. Общие требования = Services of trade. General requirements : национальный стандарт Российской Федерации :

издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 24 марта 2022 г. № 154-ст : введен взамен ГОСТ Р 51303–2009 : дата введения 2023-01-01 / разработан Федеральным государственным бюджетным научным учреждением «Федеральный научный центр пищевых систем им. В. М. Горбатова» РАН (ФГБНУ «ФНЦ пищевых систем им. В. М. Горбатова», РАН), Обществом с ограниченной ответственностью «Академия Консалтинга и Инноваций» (ООО «Академия Консалтинга и Инноваций») с участием Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ). – URL : <https://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=6&page=0&month=4&year=2022&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=233278&pageK=111099D8-F860-4A64-930C-880FC095DE73>.

37. ГОСТ Р 51773–2009. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли = Services of trade. Classification of trade enterprises : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 771-ст : введен взамен ГОСТ Р 51773–2001 : дата введения 2011-01-01 / Разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») при участии Общества с ограниченной ответственностью ООО «ИКС 5 Ритейл Групп». – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200079743>.

38. ГОСТ Р 55812–2013. Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли = Services of trade. Nomenclature of quality services of trade : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 ноября 2013 г. № 1716-ст : введен впервые : дата введения 2015-06-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС»). – URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200107203>.

39. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные

положения и словарь = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС»). – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>.

40. ОК 029-2014 (КДЕС РЕД. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности = Russian Classification of Economic Activities : общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД 2) : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 января 2014 № 14-ст : введен взамен Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) ОК 029-2001 (КДЕС. Ред. 1), Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) ОК 029-2007 (КДЕС. Ред. 1.1) : дата введения 2014-02-01 / разработан Министерством экономического развития Российской Федерации. – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200110162/titles/7DS0KC>.

41. ОК 034-2014 (КПЕС 2008). Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности = Russian Classification of Product by Economic Activities : общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 января 2014 г. № 14-ст : введен взамен Общероссийского классификатора видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКДП) ОК 004-93, Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД) ОК 034-2007 (КПЕС 2002), Общероссийского классификатора услуг населению (ОКУН) ОК 002-93, Общероссийского классификатора продукции (ОКП) ОК 005-93 : дата введения

2014-02-01 / разработан Министерством экономического развития Российской Федерации. – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200110164>.

42. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015–2016 годы и период до 2020 года : издание официальное : утверждена и введена в действие Приказом Минпромторга России от 25 декабря 2014 года № 2733 : введена взамен Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года : дата введения 2014-12-25 / разработана Министерством промышленности и торговли Российской Федерации. – URL : <https://docs.cntd.ru/document/420244435?marker=6560Ю>.

43. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на период до 2025 года : проект / разработана Министерством промышленности и торговли Российской Федерации. – URL : http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/content/strat_torg.doc.

Диссертации и автореферат диссертации

44. Карпенко, Е. Ю. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности интегрированных структур энергетического машиностроения в условиях цикличности экономики : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Карпенко Екатерина Юрьевна. – Тольятти, 2013. – 22 с. – EDN ZPESDJ.

45. Курьянович, Е. А. Разработка интегрированной цепи поставок продовольствия предприятия КО «Пекарево» : специальность 38.04.02.19

«Логистика и управление цепями поставок» : магистерская диссертация / Курьянович Екатерина Александровна ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2021. – 124 с. – URL : https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/148645/vkr1_1.pdf?sequence=1.

Электронные ресурсы

46. «Командор» открыл первый магазин нового формата – минимаркет «Два шага» // Retail Life. – URL : <https://retail-life.ru/komandor-otkryl-pervyy-magazin-novogo-formata-minimarket-dva-shaga/> (дата обращения: 20.07.2019).

47. Агатов, Б. Естественный отбор или как экономический кризис создаст новый ритейл / Б. Агатов // new-retail.ru : [сайт]. – 2019. – 03 октября. – URL : https://new-retail.ru/tehnologii/estestvennyy_otbor_ili_kak_ekonomicheskyy_krizis_sozdast_novyy_riteyl4358/.

48. АКОРТ ожидает замедления темпов роста розничной торговли по итогам 2019 и 2020 годов // finans.ru. – URL : <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/akort-ozhidat-zamedleniya-tempov-rosta-rozничnoy-torgovli-po-itogam-2019-i-2020-godov-1028772832> (дата обращения: 18.12.2019).

49. Брендинг без амбиций // Дела.ру. – URL : <https://dela.ru/articles/kras-brands/> (дата обращения: 22.08.2019).

50. Владельцы «Пятёрочки» покупают 70 % сети «Красный Яр» // <https://ngs24.ru/text/business/2022/08/02/71537012/> (дата обращения: 29.09.2022)

51. Внутренняя торговля и бытовое обслуживание : Большая советская энциклопедия : Том 24. II // Вологодская областная универсальная научная библиотека. – URL : <https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/008/106/991.html> (дата обращения: 24.12.2019).

52. Выбор и оценка поставщика // Корпоративный менеджмент. – URL : https://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml (дата обращения: 21.04.2022).
53. Данелян, Т. Я. Формальные методы экспертных оценок / Т. Я. Данелян // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 183-187. – EDN TQJPJL.
54. Данилов, А. А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе / А. А. Данилов, В. А. Данилова // Сервис plus. – Т. 7, 2013 года. – URL : <https://readera.ru/140210201> (дата обращения: 15.07.2020).
55. Доклад о торговле и развитии, 2016 год // Организация объединенных наций : официальный сайт. – 2016. – URL : https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2016_ru.pdf (дата обращения: 18.09.2019).
56. Доля оборота розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли // ЕМИСС государственная статистика : официальный интернет-ресурс. – URL : <https://fedstat.ru/indicator/40536> (дата обращения: 23.07.2020).
57. Доходы, расходы и потребление домашних хозяйств в 2019 году (по итогам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств) // Федеральная служба государственной статистики. – URL : https://gks.ru/bgd/regl/b19_102/Main.htm (дата обращения: 12.10.2020).
58. Дубравицкая, О. Fitch оценил перспективы российской продуктовой розницы / О. Дубравицкая // РБК : [сайт]. – 2018. – 01 ноября. – URL : <https://www.rbc.ru/business/01/11/2018/5bdaa62d9a79474451ad3e15> (дата обращения: 15.07.2020).
59. Еремина, А. Рост на контрактах / А. Еремина // Эксперт Сибирь : [сайт]. – 2018. – 27 ноября. – URL : <https://expertsib.ru/article/5825> (дата обращения: 15.07.2020).
60. Жесткий ответ // Мое дело магазин : [сайт]. – 2019. – № 12. – С. 27–29. – URL : <http://mdmag.ru/trendy/zhestkiy-otvet/> (дата обращения: 30.11.2019).

61. Занин, М. 350 000 торговых точек в России / М. Занин, Д. Мартинис, С. Спиридонов // «Вестник McKinsey» : [сайт]. – 2012. Номер 26 (2012) –. – URL : <http://vestnikmckinsey.ru/retail/350-000-torgovyhkh-tochek-v-rossii> (дата обращения: 30.11.2019).
62. Ибрагимов, А. Фруктово-овощная география: откуда плоды приходят на красноярские прилавки / А. Ибрагимов // Проспект мира : [сайт]. – 2019. – 17 июня. – URL : <https://prmira.ru/article/fruktovo-ovoshnaya-geografiya-otkuda-plody-prihodyat-na-krasnoyarskie-prilavki-rasskazyvaet-krasnyj/> (дата обращения: 30.11.2019).
63. Интерактивная карта г. Красноярска / 2ГИС. – Изображение : электронное // <https://2gis.ru/krasnoyarsk/> : [сайт]. – URL : <https://2gis.ru/krasnoyarsk/> (дата обращения: 01.04.2020).
64. Ищенко, Н. 20 лет ритейла в России – от толкучек и ларьков до современных магазинов / Н. Ищенко // Ведомости : [сайт]. – 2019. –19 ноября. – URL : <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/11/18/816538-20-let-riteila> (дата обращения: 30.11.2019).
65. Как эффективно снизить расходы в организации: универсальный алгоритм // eg-online.ru : [сайт]. – 2018. – 07 июня. – URL : <https://www.eg-online.ru/article/374274/> (дата обращения: 05.04.2020).
66. Карпов, А. Близко и дешево. Почему покупатели перестают ходить в гипермаркеты / А. Карпов // Forbes Contributor. – 2018. – 28 мая. – URL : <https://www.forbes.ru/biznes/361959-blizko-i-deshevo-pochemu-pokupateli-perestayut-hodit-v-gipermarkety> (дата обращения: 30.11.2019).
67. Карта покрытия Tele2 // Официальный сайт оператора Tele2. – URL : <https://krasnoyarsk.tele2.ru/coverage> (дата обращения: 15.07.2020).
68. Карта покрытия Билайн // Официальный сайт оператора Билайн. – URL : <https://krasnoyarsk.beeline.ru/customers/beeline-map/?lat=54.35152043637592&lon=94.31364328981887&zoom=6> (дата обращения: 15.07.2020).
69. Карта покрытия Мегафон // Официальный сайт оператора Мегафон. –

URL : <https://kras.megafon.ru/help/offices/#coverage> (дата обращения: 15.07.2020).

70. Карта покрытия МТС // Официальный сайт оператора МТС. – URL : <https://kras.mts.ru/personal/podderzhka/zoni-obsluzhivaniya/nasha-set> (дата обращения: 15.07.2020).

71. Командор открыл 100-й дискаунтер «Хороший» // Retail Loyalty. – URL : <https://www.retail-loyalty.org/news/komandor-otkryl-100-y-diskaunter-khoroshiy/> (дата обращения: 20.07.2019).

72. Командор отметил преимущества выдачи наличных на кассах в магазинах // retail-loyalty : [сайт]. – 2019 – 15 июля. – URL : <https://www.retail-loyalty.org/news/komandor-otmetil-preimushchestva-vydachi-nalichnykh-na-kassakh-v-magazinakh/> (дата обращения: 10.03.2020).

73. Костоваров, А. Спор между ФАС и «Х5 Ритейл Групп» разрешит Верховный Суд РФ / А. Костоваров // lp.ru : [сайт]. – 2018. – 21 декабря. – URL : http://www.lp.ru/comment_FAS_X5 (дата обращения: 10.03.2020).

74. Красноярск: запущена новая сеть дискаунтеров «Батон» // Retail.ru. – URL : <https://www.retail.ru/news/krasnoyarsk-zapushchena-novaya-set-diskaunterov-baton/> (дата обращения: 22.07.2019).

75. Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2018 г. – I кв. 2019 г.» // Национальное рейтинговое агентство. – URL : https://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB_2018_17_06_19.pdf (дата обращения: 05.04.2020).

76. Куимов, В. В. Кооперационно-сетевые взаимодействия как ресурс конкурентоспособности / В. В. Куимов, Л. Т. Смоленцева, А. О. Куимов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 285–290. – EDN YQYTHK.

77. Левинская, А. Глава X5 Retail Group – РБК: «Покупатель стал зарабатывать меньше» // А. Левинская // <https://www.rbc.ru> : [сайт]. – 2019. – 23 окт. – URL :

<https://www.rbc.ru/interview/business/23/10/2019/5da9ca769a7947ac3233d6c1> (дата обращения: 01.08.2019).

78. Минэк вдвое улучшил прогноз оборота ритейла РФ на 2020 год // anrt.info : [сайт]. – 2020. – 03 марта. – URL : <http://anrt.info/news/prognoz/90326-minek-vdvoe-uluchshil-prognoz-oborota> (дата обращения: 10.03.2020).

79. Мони́н, А. А. История развития торговли в России / А. А. Мони́н // ru-90.ru : [сайт]. – URL : <http://www.ru-90.ru/node/794> (дата обращения: 12.07.2020).

80. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 2 // Справочная система «Консультант плюс». – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 22.07.2019).

81. Ногаева, К. Что в имени тебе моем. Ретейлеры повышают разнообразие СТМ в разных ценовых категориях / dp.ru : [сайт]. – 2019. – 13 августа. – URL : https://www.dp.ru/a/2019/08/13/CHto_v_imeni_tebe_moem__Re (дата обращения: 05.04.2020).

82. О компании // Официальный сайт торговой сети «Командор». – URL: <https://www.sm-komandor.ru/about/> (дата обращения: 22.07.2019).

83. О состоянии розничной торговли в 2006 г. / gks.ru : [сайт]. – URL : https://www.gks.ru/bgd/regl/B07_58/IssWWW.exe/Stg/d01/02-00-1.htm (дата обращения: 24.07.2020).

84. Обзор рынка продуктового ритейла: итоги 2018 и перспективы 2019 года // Geomatrix : [сайт]. – URL : <https://geomatrix-retail.com/обзор-рынка-продуктового-ритейла-2019/?lang=ru> (дата обращения: 24.07.2020).

85. Овчинникова, Ю. Будущее наступило: как «умные» технологии влияют на ритейл / Ю. Овчинникова // Retail.ru : [сайт]. – 2018. – 28 февраля. – URL : <https://www.retail.ru/articles/budushchee-nastupilo-kak-umnye-tekhnologii-vliyaют-na-riteyl/> (дата обращения: 24.07.2020).

86. Организационное построение советской торговли. Формы советской торговли // Справочник работника торговли : [сайт]. – URL : <http://www.soviet-trade.ru/> (дата обращения: 24.07.2020).

87. Отчёт об аналитическом исследовании на тему: оценка фактического воздействия Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных нарушениях» // rea.ru : [сайт]. – URL : <https://www.rea.ru/ru/Documents/otchet-ob-analiticheskom-issledovanii.pdf> (дата обращения: 21.08.2020).

88. Отчеты // Государственный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. – URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/5455129> (дата обращения: 10.01.2020).

89. Официальная статистическая методология организации статистического наблюдения за потребительскими ценами на товары и услуги и расчета индексов потребительских цен. – URL : [https://krl.gks.ru/storage/mediabank/Методология\(14\).pdf](https://krl.gks.ru/storage/mediabank/Методология(14).pdf).

90. Официальный сайт торговой сети «Командор». – URL : <http://www.sm-komandor.ru/shops> (дата обращения: 03.03.2020).

91. Официальный сайт торговой сети «Красный яр». – URL : <http://www.krasyar.ru/> (дата обращения: 03.03.2020).

92. Официальный сайт торговой сети «Лента». – URL : <https://lenta.com/o-kompanii/> (дата обращения: 03.03.2020).

93. Официальный сайт торговой сети «Магнит». – URL : <https://magnit-info.ru/about/today/> (дата обращения: 03.03.2020).

94. Официальный сайт торговой сети «X5 Ритейл Групп». – URL : <https://www.x5.ru/ru/investors/financial-and-operational-results/> (20.10.2022).

95. Панкратова, И. Sberbank CIB перестал публиковать «индекс Иванова» после его падения / И. Панкратова // The Bell : [сайт] – 2019. – 12 августа. – URL : <https://thebell.io/sberbank-cib-perestal-publikovat-indeks-ivanova-posle-ego-radeniya/> (дата обращения: 21.08.2020).

96. Перспективы, тренды и риски российской продуктовой розницы // Shopolog. – URL : <https://www.shopolog.ru/news/perspektivy-trendy-i-riski-rossiyskoj-produktovoy-roznicy/> (дата обращения: 22.08.2019).

97. Попов, А. Цена – это гигиенический фактор /Александр Попов // Эксперт : [сайт]. – 2014. – № 14. – URL : <http://expert.ru/expert/2014/14/tsena--eto-gigienicheskij-faktor/>.

98. Последние тенденции на рынке розничной торговли и производства потребительских товаров // ПБК : [сайт]. – URL : <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/q2-rus-fin.pdf> (дата обращения: 05.04.2020).

99. Поток // Викисловарь. – URL : <https://ru.wiktionary.org/wiki/поток> (дата обращения: 19.07.2019).

100. Потребители из последних сил поддерживают экономику // eg-online.ru : [сайт]. – 2020. – 31 января. – URL : <https://www.eg-online.ru/news/414276/> (дата обращения: 05.04.2020).

101. Потребительский спрос: региональные различия // ac.gov.ru : [сайт]. – URL : https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/_%D0%B8%D1%8E%D0%BB%D1%8C_web.pdf (дата обращения: 05.04.2020).

102. Предоставление данных бухгалтерской отчетности по запросам пользователей // Форма запроса на получение государственной услуги. – URL : https://www.gks.ru/accounting_report;jsessionid=2219ed3831964b210463f33392cb?p_auth=h2boCahQ&p_p_id=AccountingReport_WAR_accountingreport&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_AccountingReport_WAR_accountingreport_execution=e2s5&_AccountingReport_WAR_accountingreport_eventId=do.back (дата обращения: 10.01.2020).

103. Презентация консалтинговой компании «Прайвотерхаускуперс» к конференции «Ритейл в России. Курс на регионы» // Сайт компании «Прайвотерхаускуперс». – URL : <https://www.pwc.ru/en/retail-consumer/assets/pwc-regional-retail-development-scenarios.pdf> (дата обращения: 05.04.2020).

104. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 512 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). – ISBN 978-5-16-

009966-8. – URL : <https://libproxy.bik.sfu-kras.ru:2083/catalog/product/1845135> (дата обращения: 05.10.2023). – Режим доступа: по подписке.

105. Резников, А. К чему приведет продажа крупных сибирских ритейлеров «федералам»? // А. Резников. – URL : <https://ksonline.ru/458610/k-chemu-privedet-prodazha-krupnyh-sibirskih-ritejlerov-federalam/> (дата обращения: 29.09.2022)

106. Референтные бизнес-модели и прикладные решения // Сайт компании Бизнес-инжиниринговые технологии. – URL : <http://www.betec.ru/index.php?id=37&sid=01> (дата обращения: 05.04.2020).

107. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России. // РБК : [сайт]. – 2005. – URL : <https://www.sostav.ru/articles/rus/2005/07.07/news/images/research.pdf> (дата обращения: 24.07.2020).

108. Рынок Сибири заметно меняется // Retail.ru. – URL : <https://www.retail.ru/interviews/rynok-sibiri-zametno-menyaetsya/> (дата обращения: 22.08.2019).

109. Савич, А. Документирование и оптимизация бизнес-процессов / А. Савич. – URL : https://mipt.ru/upload/ff1/f_fy4f-arpgxabmq5q.pdf.

110. Сипетый, О. Бизнес надо планировать так, чтобы он выходил за пределы твоей жизни / О. Сипетый // Точка продаж : [сайт журнала]. – 2018. – № 114. – URL : <http://b2bcontact.ru/tp-articles/164-komandor-retail-sipetiy> (дата обращения: 24.07.2020).

111. Снижается потребление продовольствия // «Эксперт» : [сайт]. – URL : <https://expert.ru/dossier/story/107849/> (дата обращения: 05.04.2020).

112. Ставка на уникальность «Экономика региона» // Коммерсант : [сайт]. – 2018. – Приложение № 24 от 09.02.2018, с. 17. – URL : <https://www.kommersant.ru/doc/3547176> (дата обращения: 05.04.2020).

113. Товаропоток // Викисловарь – URL : <https://ru.wiktionary.org/wiki/%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA> (дата обращения: 19.07.2019).

114. Топ-10 продуктовых сетей // Marketmedia. – URL : <https://marketmedia.ru/media-content/top-10-produktovykh-setey/> (дата обращения: 22.08.2019).

115. Торговля // Министерство сельского хозяйства и торговли Красноярского края : официальный интернет-портал. – URL : http://krasagro.ru/pages/market_regulation/marketing (дата обращения: 20.07.2020).

116. Торговля // Минпромторг России. – URL : <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industry/otrasli/trade/> (дата обращения: 01.03.2019).

117. Торговля эпохи гиперконцентрации: российские сети пожирают друг друга // Eur Asia Daily. – URL : <https://eadaaily.com/ru/news/2019/01/25/torgovlya-epohi-giperkoncentracii-rossiyskie-seti-pozhirayut-drug-druga> (дата обращения: 19.07.2019).

118. Торговля: экономике и людям // Говорит Красноярск. – URL : <http://idrenome.ru/content/view/Torgovlya-ekonomike-i-lyudyam> (дата обращения: 22.08.2019).

119. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. – URL : <https://24.rosstat.gov.ru/>.

120. Услуги ВТО // Портал внешнеэкономической информации. – URL : http://www.ved.gov.ru/mdb/information/attendance/trade_and_wto/ (дата обращения: 03.05.2020).

121. ФАО. 2020 год. Положение дел на рынках сельскохозяйственной продукции – 2020. Сельскохозяйственные рынки и устойчивое развитие: глобальные производственно-сбытовые цепочки, мелкие фермеры и цифровые инновации. Рим, ФАО. – URL: <https://doi.org/10.4060/cb0665ru>.

122. Федеральная служба государственной статистики. – URL : <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.03.2023).

123. Формат // Tolkslovar.ru. – URL : <http://tolkslovar.ru/f2309.html> (дата обращения: 22.07.2019).

124. X5 создала управляющую компанию для сибирских сетей «Красный Яр» и «Слата» // https://new-retail.ru/novosti/retail/kh5_sozdala_upravlyayushchuyu_kompaniyu_dlya_sibirskikh_setey_krasnyu_yar_i_slata4523/ (дата обращения: 29.09.2022).

125. Цифры и факты ритейла // Ассоциация компаний розничной торговли : официальный сайт. – URL : <http://www.acort.ru/media-tsentr/tsifry-i-fakty-riteyla/>.

126. Эффективность – основа успеха торговых сетей // trade-help.com : [сайт]. – 2018. – 29 мая. – URL : <https://trade-help.com/torgovie-tehnologii/effectivnost.html> (дата обращения: 05.04.2020).

Статьи

127. Агеева, Т. Ю. Алгоритм реализации механизма повышения эффективности услуг в товаропотоках региональной торговой сети / Т. Ю. Агеева // Логистика – евразийский мост : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (27–30 апреля 2022 г., Красноярск). Часть 1. – Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 6–11.

128. Агеева, Т. Ю. Вариант мониторинга эффективности логистической системы торговой сети / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных. – 2016 // Логистика – евразийский мост. Часть 1. – Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2016. – С. 7–9. РИНЦ.

129. Агеева, Т. Ю. Декомпозиция эффективности кластеров логистических услуг в торговых сетях / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных // Логистика: современные тенденции развития : материалы 21 Международной научно-практической конференции 7–8 апреля 2022 г. / отв. ред. В. С. Лукинский. Часть 1. – СПб. : ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2022. – С. 216–221. – ISBN 978-5-9509-0476-9.

130. Агеева, Т. Ю. Зависимость эффективности услуг в товаропотоке от структуры торговой сети / Т. Ю. Агеева // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2020. – № 4 (18). – С. 45–55.

131. Агеева, Т. Ю. Классификация форматов услуг в товаропотоках торговых сетей в сборнике: / Логистика – евразийский мост : материалы XV Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 7–9.

132. Агеева, Т. Ю. Кластерная структура услуг в товаропотоках торговых сетей / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 1150–1155.

133. Агеева, Т. Ю. Комплексный механизм повышения эффективности услуг в процессах товародвижения торговых сетей // Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2022. – № 3. – С. 146–154. – DOI: 10.36718/2500-1825-2022-3-146-154.

134. Агеева, Т. Ю. Концепция комплексного механизма повышения эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей / Т. Ю. Агеева // Теория и практика коммерческой деятельности : материалы XXI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и практиков, Красноярск, 21–23 апреля 2021 года. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2021. – С. 58–63. – EDN RHDHMF.

135. Агеева, Т. Ю. Критерии эффективности кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае / Т. Ю. Агеева // Российская экономика: на пути структурной трансформации : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 01 марта 2023 года / под общ. ред. С. А. Самусенко, отв. за вып. А. В. Ревкуц. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2023. – С. 18–19. – EDN ZLIXSX.

136. Агеева, Т. Ю. Метод оценки эффективности в кластерном механизме управления эффективностью услуг в товаропотоке торговых сетей / Т. Ю. Агеева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 785–794

137. Агеева, Т. Ю. Подход к классификации торговых сетей в регионах / Т.Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых». – Выпуск № 11 (ноябрь, 2017) –. – URL : [Http://forum-nauka.ru](http://forum-nauka.ru). – ISSN2500-4050.

138. Агеева, Т. Ю. Подход к совершенствованию бизнес-процессов для

обеспечения устойчивой конкурентоспособности организации / Т. Ю. Агеева, В. П. Фоменкова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5 (142). – С. 1171–1175. – DOI 10.34925/EIP.2022.142.5.227. – EDN SAZPXF.

139. Агеева, Т. Ю. Подход к управлению эффективностью услуг в товаропотоке торговых сетей // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции / науч. ред. В. М. Ячменевой, редколлегия: И. М. Пожарицкая, Р. А. Тимаев, Т. И. Воробец. – Симферополь, 2021. – С. 126–130.

140. Агеева, Т. Ю. Разработка концепции комплексного механизма повышения эффективности услуг в цепи поставок торговых сетей // Логистика – евразийский мост : материалы XVI Международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2021. – С. 6–10.

141. Агеева, Т. Ю. Разработка современной концепции метода анализа эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей / Т. Ю. Агеева // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2021. – № 29-2. – С. 33–38.

142. Агеева, Т. Ю. Роль интегрированного управления в экономике торговой организации / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных // Логистика – евразийский мост. Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – Часть 1. – С. 5–9. – РИНЦ.

143. Агеева, Т. Ю. Структура механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае / Т. Ю. Агеева // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. – 2023. – 16 (10). – С. 1682–1694. – EDN: VMHQPR.

144. Агеева, Т. Ю. Эволюционное расширение содержания услуг в товаропотоке торговых сетей / Т. Ю. Агеева // Advances in Science and Technology : сборник статей XXXV Международной научно-практической конференции, Москва, 15 марта 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Актуальность. РФ", 2021. – С. 110-111. – EDN PIYFLN.

145. Акифьева, Л. В. Оценка конкурентоспособности продовольственных

ритейлов / Л. В. Акифьева, Н. В. Проваленова, А. А. Кутаев // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 7 (62). – С. 7–13. – EDN WEZUFX.

146. Алманова, Н. Д. К вопросу о взаимосвязи понятий «конкуренции» и «конкурентоспособность» / Н. Д. Алманова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № Т8. – С. 171–175. – EDN TPVPQN.

147. Афанасенко, Д. И. Управление логистической цепью как сетью / Д. И. Афанасенко // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 319. – С. 135–137. – EDN LHQOLP.

148. Байдина, К. О. Факторы, влияющие на результативность собственной торговой марки в ритейле / К. О. Байдина, Н. А. Кочкина, Д. Б. Потапов // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16. – № 10 (469). – С. 1898–1913. – DOI 10.24891/ea.16.10.1898. – EDN ZOLKCH.

149. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве / В. В. Куимов, К. В. Симонов, М. В. Кобалинский [и др.] // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 359–378. – DOI 10.18334/ce.15.2.111752. – EDN AKWXXP.

150. Богданов, М. С. Определение консолидированного показателя конкурентоспособности сетевого торгового предприятия / М. С. Богданов, С. П. Богданова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. – № 4 (14). – С. 280–284. – EDN PNCWDT.

151. Богданов, М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли / М. С. Богданов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 350–353. – EDN PCOEP.

152. Боркова, Н. С. Проблемы выбора учетной цены на товары в розничной торговле / Н. С. Боркова, В. В. Жаринов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2017. – № 6 (39). – С. 4–7. – EDN YPDNKT.

153. Боровиков, М. Развитие российского рынка FMCG: темпы роста и текущие тренды [Электронный ресурс] // статья от 15 марта 2018. – URL : <https://rb.ru/opinion/fmcg-tempy/>.

154. Василенко, Н. В. Типы кластеризации услуг в цифровой экономике / Н. В. Василенко, А. Я. Линьков // Цифровая экономика промышленности и сферы услуг: состояние и тенденции развития : Труды XVI научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 25–26 октября 2018 года / под редакцией А. В. Бабкина. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2018. – С. 28–34. – DOI 10.18720/IEP/2018.5/3. – EDN YOXIDZ.

155. Веремеенко, О. С. Концептуальные подходы к формированию механизма повышения эффективности услуг розничной торговли продовольственными товарами / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3 (116). – С. 631–636. – DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.130. – EDN YDFDKC.

156. Веремеенко, О. С. Сущность рынка услуг розничной торговли продовольственными товарами и взаимодействие его участников / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4 (117). – С. 695–700. – DOI 10.34925/EIP.2020.117.4.151. – EDN YAVDGU.

157. Володина, А. Н. Отношение потребителя к бренду как регулятор потребительского поведения / А. Н. Володина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – № 8. – С. 161–165. – EDN OGXEIT.

158. Воронова, О. В. Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла / О. В. Воронова, И. В. Ильин // Экономика и управление. – 2019. – № 5 (163). – С. 81–88.

159. Воронова, О. В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода / О. В. Воронова, И. В. Ильин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 2(116). – С. 74–82. – EDN ZDYKAP.

160. Воронова, О. В. Современные тенденции развития рынка услуг Российской Федерации в условиях цифровой трансформации (на примере

индустрии гостеприимства) / О. В. Воронова, В. А. Харева, Т. С. Хныкина // Международный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 19–25. – EDN MOLIYN.

161. Воронова, О. В. Функционально-ориентированная модель организационной структуры как основной элемент проектирования бизнес-архитектуры сетевой компании FMCG-ритейла / О. В. Воронова, И. В. Ильин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 5-1 (119). – С. 84–94. – EDN UQYSAE.

162. Габидуллина, Л. Х. Конкурентные преимущества продовольственных торговых предприятий на региональных товарных рынках / Л. Х. Габидуллина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 87–90. – EDN NYLQGT.

163. Гельвановский, М. И. Конкурентоспособность: микро-, мезо и макроуровни. Вопросы методологии // Высшее образование в России. – 2006. – № 10. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-mikro-mezoi-makrourovni-voprosy-metodologii> (дата обращения: 04.10.2023).

164. Гельвановский, М. И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности российской промышленности: взаимосвязь ресурсного и стратегического компонентов / М. И. Гельвановский, Ш. Г. Гиравов // Недропользование XXI век. – 2014. – № 2 (46). – С. 44–53. – EDN SXVEET.

165. Гребенюк, Д. В. Модели построения торговых сетей / Д. В. Гребенюк // Российское предпринимательство. – 2012. – Том 13. – № 23. – С. 137–142.

166. Давыдянец, Д. Е. Теоретическое обоснование и методическое обеспечение оценки и анализа эффективности деятельности на основе взаимосвязи «ресурсного» и «затратного» подходов и их практическая апробация на примере предпринимательской деятельности / Д. Е. Давыдянец // Фундаментальные исследования : журнал. – 2014. – № 5–6. – URL : <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=33962367>.

167. Демченко, С. К. Базовые категории предпринимательской деятельности: новый взгляд / С. К. Демченко, Е. В. Щербенко // Российское предпринимательство. – 2012. – № 22 (220). – С. 71–76. – EDN PGOJTL.

168. Демченко, С. К. Система управления товарно-ассортиментной номенклатурой в обеспечении конкурентоспособности предпринимательских структур / С. К. Демченко, Е. В. Щербенко // Микроэкономика. – 2012. – № 5. – С. 105–108. – EDN PHSCLB.

169. Демьяненко, А. Е. Кумулятивный потенциал развития региональных экономик России / А. Е. Демьяненко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 2–1. – С. 88–120. – DOI 10.34670/AR.2020.57.27.008. – EDN RWCNRY.

170. Депутатова, Е. Ю. Качество торгового обслуживания как фактор конкурентоспособности в эпоху глобализации / Е. Ю. Депутатова, А. О. Зверева // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 11. – С. 3403–3412. – DOI 10.18334/rp.19.11.39581. – EDN YPPCAP.

171. Есина, О. Н. Диагностика ассортимента розничного торгового предприятия с учетом доходности продаж / О. Н. Есина, Н. Н. Терещенко, А. С. Ильина // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1, № 1. – С. 20–31. – DOI 10.17516/2782-2214-0003. – EDN FGABPJ.

172. Жилина, Е. В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам / Е. В. Жилина // Экономическая наука и практика : материалы III Международной научной конференции, Чита, 20–23 апреля 2014 года. – Чита: Издательство «Молодой ученый», 2014. – С. 117–121. – EDN SWLOXB.

173. Каманина, Р. В. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия в современных рыночных условиях / Р. В. Каманина // Актуальные вопросы товароведения, безопасности товаров и экономики : сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Коломна, 23–24 марта 2018 года / под редакцией А. Н. Столяровой. – Коломна: Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный социально-гуманитарный университет», 2018. – С. 186–190. – EDN YQYGEX.

174. Качество торгового обслуживания покупателей как фактор и условие обеспечения конкурентоспособности регионального предприятия / Л. Ю.

Александрова, Г. В. Калинина, А. Ю. Мунши, Ш. М. Мунши // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 4. – С. 927–946. – DOI 10.18334/ep.11.4.111956. – EDN GCSHJC.

175. Кирильчук, С. П. Императивы оценки конкурентоспособности торговых предприятий в Республике Крым / С. П. Кирильчук, С. Д. Мурасов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – Т. 7, № 1. – С. 70–85. – EDN MVGAFB.

176. Кирильчук, С. П. Конкурентные преимущества в торговой сфере и их виды / С. П. Кирильчук, С. Д. Мурасов // Друкеровский вестник. – 2022. – № 1 (45). – С. 147–155. – DOI 10.17213/2312-6469-2022-1-147-155. – EDN UUUUKA.

177. Климанов, Д. Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 3. – С. 107–130.

178. Ковалев, В. Е. Кластерный анализ продовольственных ритейлеров России / В. Е. Ковалев, К. В. Новикова, Е. А. Антинескул // Управленец. – 2022. – Т. 13. – № 2. – С. 70–84. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-5. – EDN IZQHEA.

179. Коваленко, Е. Г. О проблемах складской системы торгово-оптового предприятия / Е. Г. Коваленко, В. Ф. Лукиных // Логистика – евразийский мост : материалы 12-й Международной научно-практической конференции, Красноярск, 18–20 мая 2017 года. – Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2017. – С. 46–51. – EDN YMQHWD.

180. Коваленко, Е. Г. Препятствия на пути эффективного функционирования логистического центра агропромышленного комплекса / Е. Г. Коваленко, В. Ф. Лукиных // Логистика – евразийский мост : материалы XI международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–30 апреля 2016 года. – Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2016. – С. 407–411. – EDN VSNCPF.

181. Король, А. Н. Услуги: определение и классификация / А. Н. Король, С. А. Хлынов // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. – № 4. – С. 1323–1328.

182. Кузменко, Ю. Г. Анализ тенденций развития торговли как вида

предпринимательской деятельности: опыт России и США / Ю. Г. Кузменко, А. Е. Власова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tendentsiy-razvitiya-torgovli-kak-vida-predprinimatelskoy-deyatelnosti-opyt-rossii-i-ssha> (дата обращения: 06.02.2022).

183. Куимов, В. В. Информационные потоки экономики кооперационно-сетевых взаимодействий / В. В. Куимов, Е. В. Щербенко, Л. В. Юшкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 5. – С. 155–59. – EDN VQQMKS.

184. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий и ресурсы её развития / В. В. Куимов, Л. Т. Смоленцева, Е. В. Щербенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 259–265. – EDN HZZKTF.

185. Лайков, Д. В. Эффективность внедрения SRM в закупочной деятельности предприятия / Д. В. Лайков, И. О. Проценко // Логистика: современные тенденции развития : материалы XIV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 09–10 апреля 2015 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова, 2015. – С. 217–219. – EDN TVDFSX.

186. Лапшин, В. С. Формирование систем процессно-ориентированного управления / В. С. Лапшин // Системное управление. – 2013. – № 3 (20). – С. 21. – EDN TICNBR.

187. Логинов, М. П. Формирование механизмов управления региональными проектами в России (кибернетический подход) / М. П. Логинов, А. А. Муринович // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15, № 4 (439). – С. 644–657. – DOI 10.24891/re.15.4.644. – EDN YJMIHT.

188. Логинов, М. Экономические механизмы: сущность, классификация, кибернетический подход / М. Логинов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 94-102. – EDN UKWIUT.

189. Лукиных, В. Ф. Кластерная модель организации товарных потоков в сфере агропромышленного комплекса / В. Ф. Лукиных, Н. А. Тод // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса : сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под общ. ред. Ю. Ю. Суловой. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019.

190. Лукиных, В. Ф. Кластерные метаморфозы в цепях поставок АПК / В. Ф. Лукиных, Р. А. Мишагин, Н. А. Тод // Логистика: современные тенденции развития : материалы XVI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06–07 апреля 2017 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова, 2017. – С. 246–250. – EDN ZVNVEZ.

191. Лукиных, В. Ф. Метод оценки эффективности многокомпонентных экономических систем в формате проектно-ориентированных кластеров / В. Ф. Лукиных, Н. А. Тод, А. С. Шатохина // Финансовая экономика. – 2019. – № 2. – С. 47–52. – EDN VVKUSO.

192. Лукиных, В. Ф. Монокластерный подход к управлению цепями поставок в АПК России и странах Евразийского экономического союза в сфере растениеводства / В. Ф. Лукиных, В. Е. Григорьева // Перспективы развития предпринимательства в странах Евразийского экономического союза : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Симферополь, 08–11 ноября 2016 года / ответственный редактор Д. В. Нехайчук. – Симферополь : Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования «Крымский институт бизнеса», 2016. – С. 213–218. – EDN XRWQRT.

193. Львова, Г. Н. Перспективы развития торговой отрасли в условиях цифровой экономики / Г. Н. Львова // Инновационные аспекты развития науки и техники : сборник статей V Международной научно-практической конференции,

Саратов, 28 февраля 2021 года. – Саратов : НОО «Цифровая наука», 2021. – С. 166–170. – EDN UUMMYX.

194. Макурин, И. В. Теории эволюции форматов розничной торговли / И. В. Макурин // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2015. – Т. 2. – № 2 (22). – С. 99–104. – EDN TWQJLR.

195. Мингазинова, Е. Р. Теоретические подходы к определению сущности услуг предприятий розничной торговли и их классификация / Е. Р. Мингазинова, А. А. Игнатьева // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 10(11). – С. 237-250.

196. Мишагин, Р. А. Анализ товародвижения розничных продаж продовольственных товаров торговых сетей в Красноярском крае / Р. А. Мишагин, В. Ф. Лукиных // Логистика – евразийский мост : материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 25–29 апреля 2018 года. – Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – С. 150–155. – EDN RZDGZN.

197. Модели и методы анализа данных при решении задач взаимодействия бизнес-экосистем / К. В. Симонов, В. В. Куимов, С. В. Кириллова, А. Н. Мацулев // Информатизация и связь. – 2022. – № 1. – С. 52–60. – DOI 10.34219/2078-8320-2022-13-1-52-60. – EDN TKXZDF.

198. Мокроносов, А. Г. Оценка и методы обеспечения надежности сетевой производственной системы / А. Г. Мокроносов, Л. С. Сапунова // Вестник УГТУ–УПИ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 3. – С. 13–25. – EDN MJBIDB.

199. Мунши, А. Ю. Развитие розничной торговли России в контексте ее цифровизации / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш. М. Мунши // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 1599–1612. – DOI 10.18334/erp.12.5.114640. – EDN PXQBOC.

200. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин [и др.] // Экономика и предпринимательство. –

2022. – № 2 (139). – С. 372–377. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.068. – EDN GHRWVI.

201. Новиков, В. Э. Ассортиментное планирование в управлении цепями поставок сетевых розничных торговых компаний / В. Э. Новиков // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 2 (55). – С. 62–70. – EDN RBTAУX.

202. Новиков, В. Э. Информационно-аналитические системы бизнес-анализа как интеграционная платформа для управления логистическими процессами в цепях поставок сетевых розничных компаний / В. Э. Новиков, Р. А. Карапетян // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 6 (83). – С. 15–28. – EDN CNIVVB.

203. Новиков, В. Э. Представление в информационных моделях ключевых сущностей предметной области управления цепями поставок сетевых операторов / В. Э. Новиков // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – № 1 (66). – С. 60–66. – EDN TYNLFR.

204. Олейник, О. М. Правовые проблемы формирования понятия товара // Коммерческое право: актуальные проблемы и перспективы развития. – М. : Статут, 2011. – С. 21–31. – URL : <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/sb4jgeqr5b/direct/72002451>.

205. Пантелеев, В. Логистическая логика торговли [Электронный ресурс] : / Владимир Пантелеев // сайт газеты «Красноярский рабочий». – 2016. – 22.07.2016. – URL : http://www.krasrab.com/archive/2016/07/22/08/view_article

206. Петрова, Н. П. Современное состояние и перспективы развития крупнейших компаний розничной торговли / Н. П. Петрова, А. И. Овечкина // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19, № 12. – С. 4093–4110. – doi: 10.18334/rp.19.12.39691.

207. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О. М. Калиева, М. С. Разумова, М. И. Дергунова, М. С. Говорова. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика : материалы I Международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Т. 0. – Казань : Бук, 2014. – С.

99–103. – URL : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6114/> (дата обращения: 07.02.2022).

208. Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса : сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции с междунар. участием. – Красноярск, 24–26 января 2019 г. [Электронный ресурс] / под общ. ред. Ю. Ю. Суловой. – Электрон. дан. (20 Мб). – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2019. – 604 с.

209. Сергеев, В. И. Анализ международной практики учета и классификации логистических расходов в цепях поставок / В. И. Сергеев, Д. И. Зинина // Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – № 6 (65). – С. 21–37. – EDN TDPBLP.

210. Сергеев, В. И. Логистика и управление цепями поставок – антикризисные инструменты менеджмента / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – № 1 (66). – С. 9–23. – EDN TYNLED.

211. Сигарев, А. В. Конкурентоспособность торговых сетей на российском рынке розничной торговли продовольствием в условиях экономического спада / А. В. Сигарев, М. Е. Косов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 48 (330). – С. 50–62. – EDN XERV LX.

212. Смоленцева, Л. Т. Подходы к исследованию системы обслуживания покупателей / Л. Т. Смоленцева, В. В. Куимов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-2. – С. 182–188. – DOI 10.17513/vaael.895. – EDN XENXOR.

213. Современное состояние, проблемы и пути решения региональной розничной торговли на примере Пермского края [Электронный ресурс] / В. Г. Бурмистров, Р. В. Шхагошев, Т. А. Мазунина, М.К. Бежанов // Российское предпринимательство. – 2018. – №3 –. – URL : https://www.researchgate.net/publication/324130799_Sovremennoe_sostovanie_problem_y_i_puti_resenia_regionalnoj_roznicnoj_torgovli_na_primere_Permskogo_kraa.

214. Стерлигова, А. Н. Терминологическая структура логистики / А. Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – № 4–5 декабрь. – 2004. – С. 101–119.

215. Суслов, В. Н. Современные подходы к оценке прибыли и рентабельности организации в условиях цифровизации / В. Н. Суслов, Н. Н. Терещенко // Теория и практика коммерческой деятельности : материалы XXI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и практиков, Красноярск, 21–23 апреля 2021 года. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2021. – С. 471–476. – EDN JVCCSM.

216. Терещенко, К. Итоги 2018 года: факты, статистика, события, комментарии, прогнозы и выводы [Электронный ресурс] : Кирилл Терещенко публикация 13.02.2019 г. – URL : https://new-retail.ru/business/itogi_2018_goda_fakty_statistika_sobytiya_kommentarii_proгноzy_i_vyvody8472/.

217. Терещенко, Н. Н. Система показателей оценки рентабельности деятельности организации / Н. Н. Терещенко, Т. П. Грасс // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6 (131). – С. 983–986. – DOI 10.34925/EIP.2021.131.6.193. – EDN DDXTKK.

218. Тод, Н. А. Теоретический подход к интеграции кластеров и цепей поставок в регионе / Н. А. Тод, В. Ф. Лукиных // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 427–433. – EDN YAESGD.

219. Торговля и продовольственное обеспечение как составляющие кооперационно-сетевых бизнес-экосистем комплексного развития территорий Красноярской Арктики / В. В. Куимов, Е. В. Щербенко, Л. В. Юшкова, Д. А. Семенова // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1. – № 1. – С. 32–44. – DOI 10.17516/2782-2214-0004. – EDN SOTVUX.

220. Третьяков, М. М. Эволюция организации услуг розничной торговли / М. М. Третьяков, А. Е. Елисеев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2008. – № 2 (9). – С. 95–110. – EDN JWJKXV.

221. Третьяков, М. М. Эволюция организации услуг розничной торговли /

М. М. Третьяков, А. Е. Елисеев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2008. – № 2 (9). – С. 95–110. – EDN JWJKXV.

222. Трифонов, А. Шоппинг в СССР: ужасы и прелести советских торговых центров [Электронный ресурс] / Александр Трифонов // Москва24 : сайт. – 2013. – 23.08.2013. – URL : https://www.m24.ru/articles/GUM/23082013/24110?utm_source=CopyBuf.

223. Удин, М. Д. Экономическая диагностика бизнес-процессов предприятия / М. Д. Удин, Н. Н. Терещенко // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 1 (102). – С. 978–982. – EDN VVFCNW.

224. Устойчивое развитие региона и сферы услуг: теория, методология, практика / Ю. Ю. Сулова, Н. Н. Терещенко, С. К. Демченко [и др.] ; под редакцией Ю. Ю. Суловой. – Красноярск : ООО «СПК Мега», 2021. – 243 с. – EDN RCKKVE.

225. Чаленко, А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А. Ю. Чаленко // Экономика промышленности. – 2010. – № 3 (51). – С. 26–33. – EDN OIAWEB.

226. Чеблуков, Н. В. Механизм обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия в условиях глобализации / Н. В. Чеблуков, Е. В. Щербенко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12–2 (89). – С. 482–489. – EDN YVIXBP.

227. Чеглов, А. В. Экосистемный подход к развитию потребительского рынка: зарубежные практики балансирования и регулирования / А. В. Чеглов, В. П. Чеглов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 3(135). – С. 39–49. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.005. – EDN ALCOKN.

228. Чеглов, В. Какие каналы ритейлеры используют для развития своих сетей / Вячеслав Чеглов. – URL : https://sia.ru/?section=484&action=-show_news&id=374910.

229. Чеглов, В. П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова // Менеджмент

и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27–38. – DOI 10.33983/2075-1826-2020-2-27-38. – EDN KORCGQ.

230. Шалунин, Д. Д. Теоретические подходы к определению сущности эффективности [Электронный ресурс] / Д. Д. Шалунин, А. В. Волошин // Дата публикации: 27.04.2018. – URL : <http://edrv.ru/article/03-04-2018>.

231. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия / А. Д. Шеремет // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 45. – С. 2–10.

232. Шилиманов, М. С. рынок розничной торговли. Основные этапы развития и тренды постиндустриальной экономики / М. С. Шилиманов // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2017. – № 5 (99). – С. 49.

233. Эволюция торговли как механизм развития экономики / Ю. Л. Александров, Г. Ф. Каячев, М. В. Крылова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11 (136). – С. 58–63. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.014. – EDN VJSGLO.

234. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов : коллективная монография / Т. Ю. Агеева, И. В. Аракелова, И. П. Бабкина [и др.]. – Одесса : физическое лицо – предприниматель Куприенко Сергей Васильевич, 2013. – 167 с. – ISBN 978-966-2769-17-3. – EDN RWHQCZ.

235. Ярлыченко, А. А. Расчет конкурентоспособности товара как один из подходов к оценке конкурентоспособности торговых сетей / А. А. Ярлыченко, А. М. Найда, Е. М. Готлиб // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 142–146. – EDN OYVFYB.

Books

236. Blum, H. S. Logistik-Controlling : Kontext, Ausgestaltung und Erfolgswirkungen / H. S. Blum; Deutscher Universitats-Verlag I GWV Fachverlage

GmbH, Wiesbaden, 2006. – 250 s.

237. Gudehus, T. Logistik, Grundlagen . Strategien . Anwendungen / T. Gudehus. – 4. Neuauflage. – Berlin-Heidelberg-New York : Springer, 2010. – 1170 s.

238. Handbuch Handel : Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb / J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett, H. Schramm-Klein [u. a.] ; Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012. – 908 s.

239. Handbuch Logistik / D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn, H. Tempelmeier, K. Furmans [u. a.] ; Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008. – 1152 s.

240. Pfohl, H.-Ch. Logistiksysteme : Betriebswirtschaftliche Grundlagen / H.-Ch. Pfohl. – 9., neu bearb. u. aktual. Aufl. – Heidelberg-Dordrecht-London-New York : Springer, 2018. – 436 s.

241. Suslova, J.J., and Tereshchenko, N.N. 2018. Income of a trade enterprise: Textbook. Moscow: Infra-M, 136.

E-resources

242. 330 Filialen betroffen Edeka lässt Discounter-Märkte verschwinden / Internetseite –. – URL : <https://www.express.de/ratgeber/edeka-macht-es-wie-rewe-np-maerkte-verschwinden-20723?cb=1656855564536> (дата обращения: 21.04.2022).

243. Bialdiga K. Angriff aufs Kartellamt / K. Bialdiga // Sueddeutschezeitung : [Internetseite]. – 2015. – 23. Juni . – URL : <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kampf-um-marktmacht-angriff-auf-das-kartellamt-1.2532045> (дата обращения: 21.04.2019).

244. Chauhan Archana Lesson: Wholesaling and Retailing [Электронный ресурс] : Archana Chauhan // Developed an e- lesson on 'Wholesaling & Retailing' for Institute Of Lifelong Learning, University of Delhi. : –. – URL : https://docs.google.com/file/d/0B0Izh6GcIA_Dc09yVFdBMGY3MW8/edit?pli=1 (дата обращения: 21.04.2019).

245. eSOLUTIONS REPORT 2021 // Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. – URL :

https://www.bme.de/fileadmin/content/Akademie/Symposium_2021/Magazine/eSOLUTIONS_REPORT_2021.pdf (дата обращения: 21.04.2022).

246. Gassmann, M. Edeka gegen Nestlé oder Lidl gegen Unilever? Bald drohen geräumte Regale / M. Gassmann // Internetseite –. – URL : <https://www.welt.de/wirtschaft/plus213388720/Edeka-gegen-Nestle-oder-Lidl-gegen-Unilever-Bald-drohen-leere-Regale.html> (дата обращения: 29.06.2021).

247. Hartung, M. Sind-Verkaufsförderungsabsprachen-zwischen-Zulieferer-und-Handelsnetz-in-Polen-wettbewerbsrechtlich-unerlaubte / M. Hartung // Internetseite –. – URL : <https://wardynski.com.pl/upload/wordpress/2016/11/Sind-Verkaufsförderungsabsprachen-zwischen-Zulieferer-und-Handelsnetz-in-Polen-wettbewerbsrechtlich-unerlaubte.pdf> (дата обращения: 21.04.2019).

248. Haupt S. Aldi verdrängt die „Kaufhalle“ / S. Haupt // Katapult Magazin fuer Kartografie und Sozialwissenschaft. – 2021. – 4. Juni / Internetseite –. – URL : <https://katapult-magazin.de/de/artikel/aldi-verdraengt-die-kaufhalle> (дата обращения: 21.04.2022).

249. Lidl greift Aldi bei den Preisen an / Internetseite –. – URL : <https://www.fim-online.de/marktueberblick/news/lidl-greift-aldi-bei-den-preisen-an> (дата обращения: 29.06.2021).

250. Radikale Änderungen bei Aldi: Experte übt Kritik - „Stellt sich die Frage, ob es nicht ...“ / Internetseite –. – URL : <https://www.merkur.de/verbraucher/aldi-kritik-discounter-experte-konkurrenz-rewe-edeka-konzept-supermarkt-schwierigkeiten-zr-13546460.html> (дата обращения: 29.06.2020).

251. Schmid, A. Keine Lebensmittel-Lieferung: Schießt Aldi damit ein Eigentor? / A. Schmid // Internetseite –. – URL : https://www.chip.de/news/Keine-Lebensmittel-Lieferung-21-Schiesst-sich-Aldi-ein-Eigentor_184174008.html (дата обращения: 29.06.2022).

Articles

252. Competitive Food Market Development: Realities and Challenges / L. V.

Iushkova, V. V. Kuimov, E. V. Shcherbenko [et al.] // *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage : Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, 13–14 november.* – Madrid : IBIMA Publishing, 2019. – P. 6103–6109. – EDN NJSPPT.

253. *Economy of Cooperative Network Interactions: Seven Forces of Development* / V. V. Kuimov, L. V. Iushkova, E. V. Shcherbenko1 [et al.] // *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage : Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, 13–14 november.* – Madrid : IBIMA Publishing, 2019. – P. 6088-6095. – EDN SQYAQF.

254. *Electronic Wholesale Services: Advantages and Promising Directions of Development* / O. V. Ruban, A. V. Voloshin, Yu. Yu. Suslova [et al.] // *Journal of Advanced Research in Law and Economics.* – 2020. – Vol. 11. – No 4 (50). – P. 1367–1375. – DOI 10.14505/jarle.v11.4(50).33. – EDN VHTSHX.

255. *Integration processes in trade sector* / J. J. Suslova, L. T. Smolentseva, E. A. Nechushkina, L. V. Ivanova // *Mediterranean Journal of Social Sciences.* – 2015. – Vol. 6. – No 2, S4. – P. 145–150. – DOI 10.5901/mjss.2015.v6n2s4p145. – EDN VAOPJP.

256. *Kuimov, V. Development of the Format of CNI of Regional Food Market Participants Based on Digitalization of Business Processes* / V. Kuimov, E. Shcherbenko, L. Yushkova // *Communications in Computer and Information Science* (см. в книгах). – 2020. – Vol. 1273 CCIS. – P. 41–54. – DOI 10.1007/978-3-030-60080-8_3. – EDN LBYKKG.

257. *Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research* / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // *Journal of Marketing.* – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.

258. *Zeithaml, Valarie A. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* / Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. – New York : The Free Press, 1990. – 238 p.

Приложение А

Таблица А.1 – Фрагмент основных характеристик типов предприятий торговли

Тип предприятия	Площадь торгового объекта, кв. м, не менее	Формы торгового обслуживания покупателей	Отличительные особенности типа предприятия
1	2	3	4
Гипермаркет	4000	Преимущественно самообслуживание	Широкая зона обслуживания. Организованная стоянка для парковки автотранспорта. Наличие цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. До 40 % площадей используют под размещение непродовольственных товаров. Возможна реализация товаров дистанционным способом <*>. Оказание дополнительных услуг торговли
Торговый Дом	1000	Преимущественно самообслуживание; обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам; индивидуальное обслуживание через прилавки	Многопрофильное предприятие торговли. Организованная стоянка для парковки автотранспорта. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Универмаг	3500 в городах, 650 – в сельской местности	Самообслуживание; обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам; индивидуальное обслуживание через прилавки и др.	Реализация широкого ассортимента непродовольственных товаров, допускается отдел продовольственных товаров (до 20 % всего ассортимента). Возможна реализация товаров

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
			дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Магазин-склад	650	Самообслуживание	Реализация товаров преимущественно из транспортной тары (ящики, контейнеры и др.). Широкая зона обслуживания. Организованная стоянка для парковки автотранспорта. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Товары для дома, для детей, для женщин, для мужчин, для будущих мам, для полных, для новобрачных, для молодежи и т. п.	650	Самообслуживание, обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам, индивидуальное обслуживание и др.	Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Супер-маркет	600	Самообслуживание; индивидуальное обслуживание через прилавки	Непродовольственные товары составляют не более 30 % всего ассортимента. Наличие мини-цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации.

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
			Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Гастроном	400	Преимущественно индивидуальное обслуживание через прилавки с частичным самообслуживанием	Гастрономические товары составляют не менее 40 % всего ассортимента. Наличие отдела по реализации полуфабрикатов и кулинарных изделий
Универсам	200	Самообслуживание; индивидуальное обслуживание через прилавки	Возможно наличие мини-цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Магазин товаров повседневного спроса	60	Преимущественно самообслуживание	Реализация социально значимых товаров потребительской корзины. Размещение, как правило, в радиусе шаговой доступности. Возможна реализация товаров дистанционным способом
Мини-маркет	40 (не более 50)	Самообслуживание	—
Магазин, павильон, киоск	18	Самообслуживание; индивидуальное обслуживание через прилавки, обслуживание по образцам	Возможна реализация товаров дистанционным способом
Магазин «Промтовары»	18	Индивидуальное обслуживание через прилавки	—

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
Комиссионный магазин	18	Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавки	Реализация непродовольственных товаров, в том числе бывших в употреблении, которые принимаются у населения на основании договоров комиссии
Магазин «Секонд Хенд»	18	Самообслуживание	Реализация непродовольственных товаров, бывших в употреблении
Магазин «Бутик»	18	Индивидуальное обслуживание, самообслуживание	Реализация товаров с высоким уровнем наценок. Постоянное обновление ассортимента товаров, в том числе по сезонам, коллекциям, брендам и пр. Оказание дополнительных услуг торговли
Магазин-салон	18	Индивидуальное обслуживание	Реализация товаров с высоким уровнем наценок. Постоянное обновление ассортимента товаров. Оказание дополнительных услуг торговли
Стоковый магазин (магазин «Сток»)	Не нормируется	Самообслуживание	Реализация непродовольственных товаров, морально устаревших
Магазин «Дисконт», «Кэш энд Кэрри», «Дискаунтер»	Не нормируется	Самообслуживание	Реализация товаров с невысоким уровнем наценок

Приложение Б

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Х5 Ритейл Групп» за 2016–2017 годы [94]

<i>Статья, млн руб.</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Выручка	1 295 008	1 033 667
«Пятерочка»	1 000 942	775 580
«Перекресток»	186 936	155 404
«Карусель»	89 302	83 558
«Экспресс»	9 769	11 048
Валовая прибыль	308 938	249 985
Валовая рентабельность, %	23,9	24,2
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы	(218 003)	(177 426)
Скорректированная EBITDA	99 131	79 519
Операционная прибыль	57 758	45 631
Скорректированная чистая прибыль	33 768	22 291
Чистая прибыль	31 394	22 291

Таблица Б.2 – Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы торговой сети «Х5 Ритейл Групп» за 2016–2017 годы [94]

<i>Статья, млн руб.</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Расходы на персонал	(99 124)	(80 786)
Расходы на аренду	(60 080)	(47 020)
Коммунальные расходы	(23 795)	(19 590)
Прочие расходы на магазины	(15 450)	(14 112)
Расходы на услуги третьих сторон	(10 854)	(8 181)
Прочие расходы	(11 638)	(10 989)
Итого (без учета расходов на амортизацию и обесценение)	(220 941)	(180 678)
Итого (без учета расходов на амортизацию, обесценение и ЛТИ и выплат на основе акций)	(218 003)	(177 426)

Таблица Б.3 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Х5 Ритейл Групп» за 2018–2019 годы [94]

<i>Статья, млн руб.</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Выручка	1 734 347	1 532 537
В том числе чистая розничная выручка	1 727 714	1 525 015
«Пятёрочка»	1 366 657	1 197 772
«Перекрёсток»	273 181	230 848
«Карусель»	87 397	90 818
Валовая прибыль	432 479	798 369
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы	(230 008)	(271 641)
Скорректированная EBITDA	215 720	109 871
Операционная прибыль	89 398	58 154
Скорректированная чистая прибыль	29 668	28 642
Чистая прибыль	19 507	28 642

Таблица Б.4 – Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы торговой сети «Х5 Ритейл Групп» за 2018–2019 годы [94]

<i>Статья, млн руб.</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Расходы на персонал	(141 123)	(119 883)
Расходы на аренду	(7 949)	(75 392)
Коммунальные расходы	(36 387)	(31 942)
Прочие расходы на магазины	(17 932)	(17 208)
Расходы на услуги третьих сторон	(13 123)	(12 463)
Прочие расходы	(16 332)	(16 996)
Итого (без учёта расходов на амортизацию, обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)	(232 846)	(273 884)
Итого (без учёта расходов на амортизацию, обесценение, ЛТИ, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	(230 008)	(310 749)

Таблица Б.5 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Х5 Ритейл Групп» за 2020–2021 годы [94]

<i>Note</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>
Revenue	2,204,819	1,978,026
Cost of sales	(1,643,502)	(1,483,406)
Gross profit	561,317	494,620
Selling, general and administrative expenses	(467,468)	(406,389)
Net impairment losses on financial assets	(154)	(251)
Lease / sublease and other income	23,877	17,737
Operating profit	117,572	105,717
Finance costs	(57,815)	(56,686)
Finance income	586	50
Net foreign exchange gain / (loss)	399	(3,391)
Profit before tax	60,742	45,670
Income tax expense	(18,004)	(17,326)
Profit for the year	42,738	28,344
Profit for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	42,738	28,344
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	629.55	417.54
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	629.54	417.52
Profit for the year	42,738	28,344
Total comprehensive income for the year, net of tax	42,738	28,344

Приложение В

Таблица В.1 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Командор» за 2015–2016 годы [102]

Наименование	ОБЩЕСТВО ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭЛИТА-98»	С
<i>1</i>	<i>2</i>	
ИНН	2465008567	
Код единицы измерения (384 – тыс. руб., 385 – млн.руб.)	384	
21103 Выручка за отчетный год	11144684	
21104 Выручка за предыдущий год	9406815	
21203 Себестоимость продаж за отчетный год	8957579	
21204 Себестоимость продаж за предыдущий год	7521021	
21003 Валовая прибыль (убыток) за отчетный год	2187105	
21004 Валовая прибыль (убыток) за предыдущий год	1885794	
22103 Коммерческие расходы за отчетный год	2338898	
22104 Коммерческие расходы за предыдущий год	1894294	
22203 Управленческие расходы за отчетный год	0	
22204 Управленческие расходы за предыдущий год	0	
22003 Прибыль (убыток) от продаж за отчетный год	-151793	
22004 Прибыль (убыток) от продаж за предыдущий год	-8500	
23103 Доходы от участия в других организациях за отчетный год	0	
23104 Доходы от участия в других организациях за предыдущий год	0	
23203 Проценты к получению за отчетный год	49995	
23204 Проценты к получению за предыдущий год	6282	
23303 Проценты к уплате за отчетный год	21050	
23304 Проценты к уплате за предыдущий год	39220	
23403 Прочие доходы за отчетный год	427819	
23404 Прочие доходы за предыдущий год	335382	
23503 Прочие расходы за отчетный год	104955	
23504 Прочие расходы за предыдущий год	128321	
23003 Прибыль (убыток) до налогообложения за отчетный год	200016	
23004 Прибыль (убыток) до налогообложения за предыдущий год	165623	

1	2
24103 Текущий налог на прибыль за отчетный год	26374
24104 Текущий налог на прибыль за предыдущий год	42423
24213 Постоянные налоговые обязательства (активы) за отчетный год	9837
24214 Постоянные налоговые обязательства (активы) за предыдущий год	-2276
24303 Изменение отложенных налоговых обязательств за отчетный год	-379
24304 Изменение отложенных налоговых обязательств за предыдущий год	-2618
24503 Изменение отложенных налоговых активов за отчетный год	-4171
24504 Изменение отложенных налоговых активов за предыдущий год	4404
24603 Прочее за отчетный год	9793
24604 Прочее за предыдущий год	-6896
24003 Чистая прибыль (убыток) за отчетный год	160057
24004 Чистая прибыль (убыток) за предыдущий год	137118
25103 Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) за отчетный год	0
25104 Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) за предыдущий год	0

Таблица В.2 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Командор» за 2018–2019 годы [88]

<i>Наименование показателя</i>	<i>За 2019 г.</i>	<i>За 2018 г.</i>
Выручка	47 306 753	36 921 106
Себестоимость продаж	(37 093 111)	(29 278 340)
Валовая прибыль (убыток)	10 213 642	7 642 766
Коммерческие расходы	(10 050 576)	(7 361 912)
Управленческие расходы	(–)	(–)
Прибыль (убыток) от продаж	163 066	280 854
Доходы от участия в других организациях	–	–
Проценты к получению	40 352	14 483
Проценты к уплате	(127 683)	(82 650)
Прочие доходы	1 133 534	714 782
Прочие расходы	(1 039 768)	(574 716)
Прибыль (убыток) до налогообложения	169 501	352 753
Налог на прибыль	(56 410)	(96 674)
в том числе:		
текущий налог на прибыль	(36 150)	(65 588)
отложенный налог на прибыль	(20 260)	(31 086)
Прочее	4 738	3 285
Чистая прибыль (убыток)	117 829	259 364
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
Совокупный финансовый результат периода	117 829	259 364

Таблица В.3 – Отчёт о финансовых результатах торговой сети «Командор» за 2020–2021 годы [88]

Наименование показателя	За 2021 г.	За 2020 г.
Выручка	58 260 538	51 909 579
Себестоимость продаж	(44 805 764)	(40 656 800)
Валовая прибыль (убыток)	13 454 774	11 252 779
Коммерческие расходы	(11 987 764)	(10 530 692)
Управленческие расходы	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	1 467 010	722 087
Доходы от участия в других организациях	–	–
Проценты к получению	61 178	33 901
Проценты к уплате	(50 530)	(76 499)
Прочие доходы	1 229 447	1 185 869
Прочие расходы	(1 241 677)	(1 144 784)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 465 428	720 574
Налог на прибыль	(309 138)	(147 332)
в том числе:		
текущий налог на прибыль	(361 699)	(169 815)
отложенный налог на прибыль	52 561	22 483
Прочее	(11 138)	(9 629)
Чистая прибыль (убыток)	1 145 152	563 613
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ³	–	–
Совокупный финансовый результат периода	1 145 152	563 613

Приложение Г

Г.1 Форма опросника

Уважаемые эксперты!

Просим вас заполнить таблицу для оценки конкурентной борьбы в Красноярском крае и Республике Хакасия среди торговых сетей: «Красный Яр» (включая магазины «Красный Яр», «Батон»); «Командор» (включая магазины «Аллея», «Командор», «Хороший», «Два шага»); «Магнит» (включая магазины «Магнит», «Магнит семейный»); «Метро» (включая магазины «Метро», «Фасоль»); «Светофор»; «Х5 Ритейл Групп» («Пятёрочка»).

Если вы считаете, что на вопрос следует ответить положительно «да», то поставьте знак «+» в колонку «Да».

Если вы считаете, что на вопрос следует ответить отрицательно «нет», то поставьте знак «-» в колонку «Нет».

Благодарим за участие!

№	Вопросы для анализа конкурентной борьбы	Да	Нет
1	Велико ли число предприятий на данном рынке?		
2	Является ли рост данного рынка относительно медленным?		
3	Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?		
4	Высоки ли логистические расходы?		
5	Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика?		
6	Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?		
7	Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по идеологии конкуренции?		
8	Делают ли существующие торговые сети высокие ставки на данный рынок?		
9	Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?		
Итого (количество знаков в колонке):			

Таблица Г.2 – Отчёт об экспертных оценках борьбы среди конкурентов – торговых сетей в Красноярском крае и Республике Хакасия в 2021 году

№ эксперта	№ вопроса								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Эксперт 1	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 2	+	+	+	+	+	-	-	+	+

Эксперт 3	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 4	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 5	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 6	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 7	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 8	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Эксперт 9	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Эксперт 10	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 11	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Эксперт 12	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 13	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 14	+	+	+	+	-	-	-	+	-
Эксперт 15	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Эксперт 16	+	+	+	+	+	-	-	+	+
Эксперт 17	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Эксперт 18	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Эксперт 19	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Эксперт 20	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Эксперт 21	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 22	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 23	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 24	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 25	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 26	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 27	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 28	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 29	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 30	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 31	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 32	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 33	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Эксперт 34	+	+	+	+	-	-	-	+	+
Количество знаков +	34	34	34	34	7	0	5	31	30
Количество знаков -	0	0	0	0	27	34	29	3	4

Приложение Д

Таблица Д.1 – Отчёт о результатах ранжирования по итогам функционального анализа услуг в товаропотоке торговых сетей, проведенного в десяти группах экспертов

Услуги в товаропотоке	Группы экспертов										Средний ранг	Итоговый ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками	3	4	7	6	5	10	8	10	1	3	5,7	8
2. Закуп товара	6	5	7	2	6	8	6	3	2	7	5,2	5
3. Транспортировка	8	9	5	7	4	5	4	9	3	9	6,3	10
4. Приёмка товаров,	9	8	0	4	8	9	1	7	4	9	5,9	9
5. Обеспечение хранения товаров	8	4	6	5	5	1	3	6	5	7	5	4
6. Подготовка осязаемого товара к продаже	0	8	6	6	7	6	2	8	6	6	5,5	7
7. Выкладка товаров	7	7	4	3	5	7	2	5	7	5	5,2	5
8. Реализация осязаемого товара	2	1	1	1	1	1	7	4	8	1	2,7	1
9. Формирование ассортимента,	4	2	5	4	3	3	5	2	9	4	4,1	3
10. Проведение учётных процедур	5	3	3	7	1	4	6	7	10	8	5,4	6
11. Проектирование мест продажи	1	3	2	3	2	2	8	1	11	2	3,5	2

1. Работа выполнена группами экспертов в 2021 году, 34 эксперта – слушателя президентской программы были разбиты на группы случайным образом по 3–4 человека.

2. Оценочная шкала для попарного сравнения услуг в товаропотоке: 1 – важнее другой услуги, 2 – равнозначно другой услуге, 3 – менее важно, чем другая услуга.

Приложение Е

Отчет по диагностике бизнес-процессов Логистики закупок и распределения товаров розничной сети «Командор»

#	Проблемная зона	Возможные негативные последствия и риски
5.4.2	Нет контроля соблюдения условий договора: по графикам поставок, ассортименту, объемам, документам, Процент выполнения заказов поставщиками в среднем составляет не более 70 %	Потеря целевой группы покупателей Невозможность компенсировать операционные затраты посредством штрафов поставщиков
5.4.3	Наценки не дифференцированы по ассортименту	Недополученный доход
5.4.4	Доступность конфиденциальной информации о наценках и входных ценах поставщиков большому количеству персонала	Утечка коммерческой информации к конкурентам
5.4.5	«Ручная» рассылка таблиц наценок, риск не получения и или задержки в обновлении наценок	Недополученный доход Снижение оперативности изменения цен
5.4.6	Неоперативное изменение планogramм	Потери времени при определении места размещения товара в каждом магазине. Неоптимальное размещение товара.

Примеры денежных потерь

Например, проблемная зона «Нет контроля соблюдения условий договора» вызывает следующие денежные потери.

В соответствии с условиями договора поставки, если поставщик привез товара менее 70% от заказанного, покупатель имеет право взять пеню в размере 5% от суммы непоставленного товара.

Рисунок Е.1 – Отчет о диагностике бизнес-процессов логистики закупок и распределения товаров розничной сети «Командор»

Приложение Ж

Таблица Ж.1 – Обзор опубликованных методических подходов к обеспечению конкурентоспособности торговой сети в регионе

<i>№</i>	<i>Описанные методы и подходы</i>	<i>Автор</i>	<i>Предложение по развитию существующих методов и подходов</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Проанализированы определения понятия «механизм». Развита подход к формированию структуры механизма управления региональными проектами в России с точки зрения кибернетического подхода	М. П. Логинов, А. А. Муринович, А. Ю. Чаленко	Их подход применен для создания кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе как комплексного, включающего элементы экономического механизма и механизма управления
2	Рассмотрены эволюционные этапы развития условий конкуренции торговых организаций. Выделены периоды времени и проведено коррелирование с характерными свойствами внешней конкурентной среды, определяли ее влияние на процессы формирования	В. Ф. Гребенников, Ю. Г. Кузменко, М. М. Третьяков	Проведен эволюционный анализ взаимосвязи изменения движущей конкурентной силы и количества услуг и их содержания. Это позволило в диссертации уточнить виды факторов влияния на товаропотоки торговых сетей в каждом периоде эволюционного развития структуры услуг и обосновать комплекс услуг

1	2	3	4
	цепочки ценности торговых организаций и форматы торговых сетей		в товаропотоках розничной торговли как объект управления в механизме обеспечения ее конкурентоспособности
3	Проведено комплексное исследование многоплановой трансформации сектора услуг и его отраслей в развитых странах за три последних десятилетия. Определяются технологические, институциональные, структурные, внешнеэкономические причины новых тенденций и явлений	Л. С. Демидова	
4	Сформулированы характеристики услуг как результата труда	Л. Берри, В. Зейтгамл, А. Парасураман	В диссертации сформулировано и обосновано, что услуга торговли – товар, неосязаемый результат процесса перемещения товара,
5	Рассмотрен товар как экономический элемент, который имеет потребительскую ценность и меновую стоимость (цену)	О. М. Олейник	неотделимый от материального объекта, это результат труда по созданию последовательной цепочки прироста ценности

1	2	3	4
6	Обоснована концепция цепочки прироста ценности, выделены издержки продавца	М. Портер	В диссертации объединены их подходы и определена сущность услуги торговли в виде товара, являющегося результатом труда, неотделимым от материального объекта, где затраты на создание этих услуг входят в цену для потребителя.
7	Разделены товар и услуги в его модели, выделены издержки потребителя	Ф. Котлер	
8	Рассмотрена услуга как процесс	К. Лавлок	В диссертации сопоставлены подходы и определено, что товар для потребителя является результатом деятельности торговой сети, он формируется в процессах создания товаропотока – в услугах в товаропотоке. Уточнено определение услуг в товаропотоке как процесс труда по созданию последовательной цепочки прироста ценности; собственная деятельность
9	Обобщено и определено понятие услуг, услуга – это определенное действие субъекта, целью которого является достижение конкретного результата, необходимого заказчику, посредством воздействия на объект услуги	А. Н. Король, С. А. Хлынов	

1	2	3	4
10	Выделены для розничной торговли функции, которые квалифицированы как процессы в розничной торговле	Archana Chauhan	торговой сети по непрерывному последовательному продвижению/перемещению товара по цепочке прироста ценности ради удовлетворения потребностей потребителя, а
11	В работах описан функционал бизнес-процессов торговли	Д. И. Афанасенко, Д. В. Боровинский, О. В. Воронова, И. В. Ильин, В. Э. Новиков, А. Н. Стерлигова, Т.Gudehus, Н.-Ch. Pfohl	именно: доставка потребителю нужных товаров в нужное место и в нужное время с наименьшими расходами
12	Развит подход к организации деятельности фирм в интегрированной цепи поставок	Д. Бауэрсокс, А.П. Гарнов, В. В. Дыбская, Н. С. Киреевой, Д. Клосс, Д. Ламберт,	Проведен в диссертации анализ взаимодействий услуг в товаропотоке оптового и розничного звена торговой сети и анализ корреляции форматов торговых сетей, что позволило дифференцировать услуги в товаропотоке на две группы

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4
		Дж. Сток, В. П. Чеглов, J. Zentes, В. Swoboda, D. Morschett	относительно интересов потребителя: услуги в товаропотоке до реализации в магазине и услуги при реализации в магазине. Разработан метод дифференцирования структуры услуг в товаропотоках торговой сети
13	Рассмотрен подход к бизнес-модели как к способу получения прибыли	П. Ф. Дракер	Обобщены подходы к процессу формирования стоимости в цепочке прироста ценности торговой сети, определен вклад каждого вида услуг в расходы торговой сети в бизнес-процессах оптовой и розничной торговли
14	Рассмотрен подход к учету и классификации логистических расходов в цепях поставок	В. И. Сергеев	
15	Развивали подходы к оценке конкурентоспособности	А. Ю. Александрова, Е. Ю. Депутатова, Т. Ф. Кислицына, Г. Прахалад, К. К. Хамел	Применены подходы к обеспечению конкурентоспособности торговой сети и сделано обоснование, что обеспечение конкурентоспособности торговой сети заключается в том, что требуется одновременно

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4
			установление контроля над уровнем издержек в услугах и выполнение каждого вида услуг в товаропотоках в коррелированных бизнес-процессах оптового и розничного звеньев торговой сети
16	<p>Определено, что основой конкурентоспособности выступает альтернативность (или многовариантность) конкурентных преимуществ или сравниваемых при определении конкурентоспособности объектов (свойства, процессы, отрасль, предприятие и т. п.)</p>	Н. Д. Алманова	<p>Обосновано, что для обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе необходимо выделить мезоуровень и исследовать формирование и развитие ее конкурентных преимуществ в процессах создания товара для потребителя, так как это влияет на цену для потребителя, с одной стороны, и на прибыль прибыли всей торговой сети – с другой.</p> <p>Выделены стратегический, тактический и оперативный уровни управления эффективностью услуг в товаропотоке торговой сети</p>

1	2	3	4
17	<p>Конкурентоспособность не равна эффективности. Два отличия: 1. Эффективность – это результат использования имеющихся ресурсов; конкурентоспособность – это относительная характеристика ресурсного потенциала, которая может достигаться не только за счет улучшения собственных характеристик, но и путем использования различного рода мер по блокированию развития конкурентов. Конкурентоспособность равна эффективности плюс безопасность</p>	<p>М. И. Гельвановский, Ш. Г. Гиравов</p>	
18	<p>Выделены организационные способности как процессы в стратегическом управлении организацией</p>	<p>В. С. Катькало</p>	

1	2	3	4
19	Развивали подходы к оценке показателей эффективности как к оценке эффективности ресурсов организации, концентрируясь на финансовых показателях	М. И. Баканов, Л. Бернстайн, О. И. Волков, Д. Е. Давыдянц, О. М. Калиева, Н. В. Молотков, Ю. И. Ребрин, А. Н. Соломатин, Г. А. Соседов, А. Д. Шеремет	Актуализирована необходимость развития исследований в направлении интеграции затратного и ресурсного подходов и разработки комплексного показателя оценки эффективности торговых сетей. На основании кибернетического подхода к кластерному механизму обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе, относящемуся к комплексному типу механизмов, в диссертации разработана интегрированная система показателей эффективности услуг в
20	Развиты подходы к понятию эффективности торговой сети с упором на эффективность отдельных торговых предприятий	А. В. Волошин, Т. В. Бубновская, О. Н. Есина, М. В. Мельник, Н. Н. Терещенко, С. Л. Улина, Д. Д. Шалунин	товаропотоках торговой сети

1	2	3	4
21	Внесен существенный вклад в исследование торговых сетей, кооперационно-сетевых взаимодействий и эффективности услуг торговых предприятий	Ю. Ю. Сулова, В. В. Куимов, Е. В. Попов, Е. В. Щербенко	Обосновано, что эффективность сетевых взаимодействий в цепочке прироста ценности торговой сети является ресурсным элементом в механизме обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе
22	Описана методология кластерного подхода	Д. В. Гребенюк, Н. А. Тод	Методология развита в диссертации при решении задачи разработки механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей. В диссертации разработана кластерная модель оказания услуг в товаропотоке
23	Развиты подходы по управлению эффективностью, обеспечивающей конкурентное преимущество организации. Развита комплексный современный подход к оценке	М. Н. Григорьев, В. С. Лапшин, В. Ф. Лукиных, В. В. Ткач, С. А. Уваров,	Это позволило сформулировать задачи повышения показателей эффективности услуг в товаропотоках торговой сети и исследовать модель прибыли торговой сети в корреляции с форматами ее магазинов, позицией поставщика,

1	2	3	4
	эффективности	H. S. Blum	запросами потребителя путем дифференциации
24	Рассмотрены подход к концептуальной бизнес-модели сетевые взаимодействия в цепочке прироста ценности фирм	Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк	затрат на услуги в товаропотоке до реализации в магазине и в процессе реализации в магазине. Ни в одном определении не звучит в явном виде, что прибыль торговой сети – это потоковый
25	Рассмотрены подходы к производственной кооперации, к построению сетевых производственных систем, к оценке их надежности, устойчивости	А. Г. Мокроносов	показатель и эффективность торговой сети – это ее деятельность по достижению целей товаропотока, которая оценивается с помощью комплексной системы показателей звеньев структуры торговой сети. В диссертации разработана система показателей эффективности. В диссертации разработана интегрированная система показателей эффективности услуг в товаропотоках торговой сети

Приложение 3

Аппарат численного моделирования показателей эффективности услуг в товаропотоках



Рисунок 3.1 – Последовательность численного моделирования показателей эффективности услуг в товаропотоках торговой сети

Пояснения к рисунку 3.1

Во-первых, из данных финансовой отчетности исследуемой торговой сети в регионе и торговой сети – конкурента по формуле (9) рассчитаны показатели $K_{\text{ПТС н/о/BV}}$ – комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения.

Во-вторых, проведено сравнение и интерпретация значений $K_{\text{ПТС н/о/BV}}$ – комплексных показателей оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения для исследуемой торговой сети в регионе и торговой сети – конкурента.

В-третьих, применен метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоке торговой сети и установлено целевое значение показателя $K_{\text{ПТС н/о/BV}}$ для исследуемой торговой сети в регионе.

В-четвертых, на основании процессного подхода перегруппированы совокупные расходы, отраженных в финансовой отчетности торговой сети – конкурента, и распределены согласно методу дифференцирования структуры услуг в товаропотоках торговой сети (рисунок 9) по элементам структуры услуг в товаропотоке торговой сети и по кластерам в соответствии с разделением услуг в товаропотоке между кластерами (таблица 18). Рассчитана сумма совокупных расходов как сумма всех расходов торговой сети, учитываемых до расчета налога на прибыль. Рассчитана структура расходов на оказание услуг в товаропотоке до реализации в магазине, при реализации в магазине и в кластерах. Допустимо пренебречь расходами, происхождение которых не удастся идентифицировать относительно услуг в товаропотоке, если их доля в структуре не превышает 10 %.

Применены методы бенчмаркинга и аналогий, и смоделирована структура услуг в исследуемой торговой сети на основании структуры торговой сети – конкурента. Достоверность расчетов подтверждается путем сравнения доли расходов на приобретение товара в совокупных расходах конкурирующих торговых сетей как основных в совокупных расходах.

В-пятых, рассчитаны показатели эффективности для конкурирующих торговых сетей на стратегическом (формула (10)) и тактическом (формулы (11)),

(12)) уровнях управления. Для этого рассчитаны темп роста доходов и расходов для конкурирующих торговых сетей. Темп роста доходов (выручки от продаж) рассчитывается для цепочки ценности торговой сети в целом, темп роста расходов рассчитывается как для цепочки ценности торговой сети в целом, так и в разрезе групп услуг в товаропотоке (рисунок 8).

В-шестых, сравнение для конкурирующих торговых сетей показателей эффективности на стратегическом и тактическом уровнях управления. Идентификация проблем в эффективности на стратегическом и тактическом уровнях управления эффективностью проведена путем моделирования с использованием метода бенчмаркинга для исследуемой торговой сети целевых значений показателей эффективности услуг в товаропотоке. Основным ориентиром является комплексный показатель оценки конкурентоспособности торговой сети по прибыли до налогообложения $K_{ПТС\ н/о} / BV$, его значение у торговой сети – конкурента. Преобразовав формулу (9), рассчитали целевое значение $П_{ТС\ н/о}$ – прибыли торговой сети до налогообложения при зафиксированном значении BV – собственного капитала, используя значение конкурента $K_{ПТС\ н/о} / BV$. На основании целевого значения показателя $П_{ТС\ н/о}$ для исследуемой торговой сети рассчитано значение совокупных расходов. С использованием кластерной структуры расходов, рассчитанной в п. 4 настоящей последовательности для конкурирующих торговых сетей в регионе, вычислен показатель расходов для кластера, имеющего наибольшее значение доли расходов.

В-седьмых, методом бенчмаркинга для исследуемой торговой сети определены $\Phi_{эф\ z\ критерий}$ – критериальные значения ключевых показателей эффективности услуг z соответствующего кластера и рассчитаны ключевые показатели эффективности соответствующего кластера $\Phi_{эф\ z}$ (формулы (14) и (15)). По формуле (13) рассчитан показатель эффективности услуг кластера, выбранного в п. 6 настоящей последовательности.