

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело»,  
38.03.06.01 «Коммерция»

Оценка эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли  
тема

Руководитель	_____	<u>доцент, канд.эконом. наук</u>	<u>А.В. Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.А. Сарамкова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд.эконом. наук</u>	<u>А.В. Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1 Теоретические аспекты эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли .....	8
1.1 Сущность и виды сетевого взаимодействия и типология предпринимательских сетей .....	8
1.2 Управление сетевым взаимодействием торговых предприятий .....	18
1.3 Методические подходы к оценке эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли .....	30
2 Анализ эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	40
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	40
2.2 Анализ структуры и динамики товарооборота ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	46
2.3 Анализ показателей эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	52
2.4 Анализ кооперационно-сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	57
3 Рекомендации по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	68
3.1 Программа мероприятий по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» .....	68
3.2 Оценка эффективности предложенной программы мероприятий .....	71
Заключение .....	75
Список использованных источников .....	78
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2018г .....	82
Приложение Б Анкета (опрос) .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время сетевое взаимодействие организаций является одним из ресурсов и показателей эффективного менеджмента. Определяя сетевое взаимодействие как современную технологию, обеспечивающую качественное решение различных вопросов в торговой сфере, настоящий аспект становится предметом особого внимания с разных сторон, в том числе и государства. На данный момент в России формы предпринимательских сетей и сетевого взаимодействия только лишь образуются и потому практически не изучено. Именно поэтому крайне необходим анализ международного и первого отечественного опыта по отношению к бизнес-сетям с целью последующего применения среди российских предпринимателей.

Основной причиной образования сетей выступает их способность облегчать экономическим агентам доступ к ресурсам и способностям, в которых они нуждаются, но которыми не обладают. В связи с этим главными преимуществами для сетей как способа координации деятельности экономических агентов смело можно считать возможность создания дополнительной стоимости и достижение экономии издержек. Понимая такую значимость современной сетевой торговли, производители и дистрибьюторы самых разнообразных товарных групп все активнее стремятся к сотрудничеству с федеральными и региональными сетями магазинов.

На сегодняшний момент каждый начинающий предприниматель задумывается о том, как лучше всего оптимизировать свои доходы. Экономическая эффективность проекта отражает воздействие сетевого бизнеса на всех участников, вступающих в экономические отношения с сетевой структурой: соответствующих физических и юридических лиц, кроме государства. Такая эффективность определяется соотношением результата, т.е. эффекта и затрат, которые обусловили достижение данного

результата. На сегодняшний момент появляется проблема определения видов и величин результативности партнерских отношений в бизнес-среде, а также оценка эффективности сетевого взаимодействия предприятий. Что и определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы бакалавра.

Целью данной работы является разработка и обоснование мероприятий по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток».

Для достижения заявленной цели поставлены и решены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли, в том числе раскрыть сущность и виды сетевого взаимодействия и типологию предпринимательских сетей, раскрыть аспекты управления сетевым взаимодействием торговых предприятий, а также методические подходы к оценке сетевого взаимодействия предприятий торговли;

2. провести анализ эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»: представить общую организационно-экономическую характеристику предприятия, провести анализ структуры динамики товарооборота и эффективности сетевого взаимодействия.

3. разработать и обосновать мероприятия по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток». Для этого разработать программу мероприятий по повышению эффективности сетевого взаимодействия и провести оценку эффективности предложенных программы мероприятий.

Предметом исследования выступают экономические отношения по поводу обеспечения эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли.

Объект исследования – торговое предприятие ООО «Леруа Мерлен-Восток».

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы является, информация ведущих научных учреждений в сети Internet, труды зарубежных и отечественных авторов. К числу наиболее значимых трудов автор исследования относит работы: Куимов, В.В, Светунькова М.Г., Масюк Н.Н., Кулик Д.Г., Асаул А.Н., С. Джонс, В. Хестерли, С. Боргатти, Скуматов Е.Г., Локтеева Г.Е., Фихтнер О.А., Переверзев М.П., Лунёва А.М., Ковбас А.П., Вахромов Е.Н., Лисин Г.И., Ложкин А.Г., Дзантиева Ф.С., Ларина А.К., Приходько Р.В., Дроздов Г.Д., Фихнер О.А., А.-М. Томсона и Дж.-Л. Перри, Зориной О.О., Шерешевой М.Ю., Мезенцева Е.М. и Антроповой В.А. и т.д.

Работа структурирована, состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли. Во второй главе – рассмотрена общая организационно-экономическая характеристика, проведен анализ показателей эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток». Третья глава посвящена выявлению путей повышения эффективности сетевого взаимодействия предприятия в современных условиях.

Автором выпускной квалификационной работы бакалавра проводилось исследование по данной теме, результаты которого были опубликованы в научном журнале по экономике из перечня ВАКа РФ «Экономика и предпринимательство», а также представлены на конференциях в соответствующих работах:

- «Теоретические подходы к определению сущности предпринимательских сетей и сетевого взаимодействия»;
- «Управление сетевым взаимодействием предприятий торговли».

Объем работы составляет 84 страницы, включает в себя 7 рисунков, 29 формул, 18 таблиц, 2 приложения. Список используемой литературы состоит из 38 источников.

# **1 Теоретические аспекты сетевого взаимодействия торговых компаний**

## **1.1 Сущность сетевого взаимодействия и типология предпринимательских сетей**

В основной массе зарубежных работ, приуроченных к сетевому взаимодействию, разговор идет о том, что кооперация – это совместная работа равных (либо практически равных) партнеров, основанной на доверии. Однако, как демонстрируют эмпирические исследования, в основной массе кооперативное сотрудничество базируется на установленном лимите автономии партнеров по кооперации и связано с неодинаковым распределением расходов и выгод. В таком случае, кооперация не исключает ситуаций, связанных с контролем, конкуренцией, властью, конфликтом и неравноправным обменом.

Отдельного обсуждения требует вопрос о доверии как принципиальной основе кооперации. К. Эрроу пишет, что «отсутствие доверия повлекло бы за собой большие затраты на организацию альтернативных санкций и гарантий, и пришлось бы отказаться от многих преимуществ, проистекающих из взаимовыгодной кооперации» [35]. Он говорит о получении преимуществ, но не утверждает, что доверие всегда лежит в основе кооперации. Отдельные авторы утверждают, что между доверием и вступлением в кооперативные взаимодействия нет корреляции. Так, Т. Риппергер [23] рассматривает решение доверять. Данное решение могло быть принято и при неимении необходимых причин для доверия как ожидания не оппортунистического действия партнера. Оно предполагает индивидуальный расчет принимаемого решения и способен проявляться в наблюдаемом поведении. Это значит, что доверие не является необходимым обстоятельством для выбора кооперационного взаимодействия, а наличие такого взаимодействия – не обязательно результат доверия.

Будем также иметь в виду, что практически все эмпирические исследования показывают неудовлетворенность участников сетевой кооперации уровнем доверия, который всегда признается недостаточным. При

этом сами изучаемые сети развиваются достаточно успешно. Партнеры по сети, как правило, руководствуются имеющейся у них информацией о других партнерах и опытом, полученным в ходе совместной деятельности. Таким образом, мы здесь имеем дело с классическим примером принятия решения экономическими агентами, обладающими ограниченной рациональностью. Но перед тем как перейти к обсуждению соотношения между различными типами сетей, необходимо дать общее определение сети и сетевого взаимодействия.

Исследованию теоретических аспектов сетевого взаимодействия уделяется значительное внимание в работах различных экономистов. К числу наиболее значимых трудов авторы исследования относят работы: Куимов В.В., Светунькова М.Г., Масюк Н.Н., Кулик Д.Г., Асаул А.Н., С. Джонс, В. Хестерли, С. Боргатти, Скуматов Е.Г., Локтеева Г.Е., Фихтнер О.А., Переверзев М.П., Лунёва А.М., Ковбас А.П., Вахромов Е.Н., Лисин Г.И., Ложкин А.Г., Дзантиева Ф.С., Ларина А.К., Приходько Р.В., Дроздов Г.Д.

В своей работе [27] Светуньков М.Г. рассматривает предпринимательские сети как выражение хозяйственной связи между различными экономическими агентами, основанное на механизме социального взаимодействия.

По мнению авторов [21] Масюк Н.Н. и Кулик Д.Г., под предпринимательской сетью понимается наличие самостоятельных, узкоспециализированных фирм решающих разного рода задачи, направленные на обеспечение бесперебойной работы головной фирмы на рынке.

Исследователи С. Джонс, В. Хестерли и С. Боргатти [11], рассматривают предпринимательские сети с точки зрения некоторой модели субъекта хозяйствования, которая предусматривает существование устойчивой сети независимых фирм, привлеченных к производству товаров и услуг на основе подразумеваемых бессрочных контрактов, предполагающих адаптацию к изменчивым обстоятельствам внешней среды. Некоторая громоздкость определения, предложенного авторами, не снижает его научной ценности и позволяет получить более качественное понимание сущности предпринимательских сетей.

В работе Асаула А.Н. [1] под предпринимательскими сетями понимается разновидность организаций взаимодействия между участниками экономических отношений.

Весьма спорной, но интересной является трактовка определения «предпринимательской сети» Скуматовой Е.Г. и Локтеевой Г.Е. [2], которые отмечают, что предпринимательская сеть – это группа участвующих фирм, объединенных общей целью для эффективного использования ресурсов, которые получают ряд специфических преимуществ от их совместной деятельности. Также следует отметить мнение автора Фихтнер О.А. [30], которая под сетью понимает объединение субъектов бизнеса, связанное общей идеей, реализующих свои интересы на основе критериев оптимальности функционирования, исходя из внутренних и внешних интересов самой сетевой структуры. Обобщая подходы авторов [2, 30] можно отметить, что для осуществления интересов отдельных компаний важно наличие общей цели в рамках взаимовыгодного сотрудничества.

Лисин Г.И. [17] в своей работе определяет предпринимательскую сеть, как некоторую группу компаний, действующих в рамках единого места и использующих общие технологии, и ресурсы, преследующие как общие, так и самостоятельные цели, приспособившись под изменения внешних факторов. Конечный результат взаимодействия, с точки зрения автора [17] - прирост выручки (не менее 30%) за период от 3-х до 5 лет. Как показал Ложкин А.Г. [18], система долгосрочного взаимодействия между бизнес-агентами представляет собой предпринимательскую сеть, предполагающую совместное использование потенциалов предприятий, внедрение новшеств, диверсификацию бизнеса, используя их с максимальной возможной выгодой. С точки зрения Приходько Р.В. [26] предпринимательскую сеть можно охарактеризовать как объединение юридически независимых фирм, целью которых является ресурсный и информационный обмен для достижения высокого уровня конкурентоспособности не только собственного производства, но и данных предприятий в целом, выполняя при этом комплексные



инвестиционные проекты. В работах данных авторов [17, 18, 26] общим элементом является извлечение наибольших преимуществ от использования возможностей каждой из фирм.

Под определением «предпринимательская сеть» Дзантиева Ф.С. [5] подразумевает находящийся в изменчивой внешней среде целостный объект, на который воздействуют различные факторы, как затрудняющие, так и помогающие достигать поставленных целей предприятия.

Ковбас А.П., Вахромов Е.Н. [4], рассуждая о термине «предпринимательская сеть», подразумевают под ней механизм и структуру долгосрочных коммерческих отношений, основанных на взаимном доверии, что в свою очередь приводит к гибкому регулированию и выполнению условий контракта. Ларина А.К. [16] считает, что главная особенность предпринимательской сети – это взаимное доверие между контрагентами, коммуницирующих в течение длительного периода времени с определенной частотой и регулярностью. Рассмотрев взгляды авторов [4, 16], можно выделить главную особенность предпринимательской сети – деятельность, основанную на взаимном доверии участников.

В своем исследовании Дроздов Г.Д. [7] предположил, что предпринимательские сети состоят из систематически организованных долгосрочных контрактов между фирмами, взаимодействующих на основе проектирования, производства и реализации продукции.

Обзор основных теоретических подходов к определению сущности предпринимательских сетей позволил автору выпускной квалификационной работы бакалавра предложить собственное видение указанной экономической категории, которую следует понимать, как взаимодействие экономических агентов, основанное на взаимном доверии, целью которого является максимизация прибыли участников сетевого взаимодействия.

Исследование проблемы сетевого взаимодействия представляет собой некоторую сложность в силу небольшого количества источников, которые могут быть подвергнуты научному анализу. Автор предложенной работы

выделяют исследования Фихтнер О.А., А.-М. Томсона и Дж.-Л. Перри, Зориной О.О., Шерешевой М.Ю., Мезенцева Е.М. и Антроповой В.А.

Фихтнер О.А., в своей работе [30], понимает под сетевым взаимодействием появление партнерских отношений между различными экономическими субъектами, в центре которых находятся необходимые и достаточные условия сетевого взаимодействия. А.-М. Томсона и Дж.-Л. Перри основывают свое понимание сетевого взаимодействия на сущности процесса формального и неформального согласования независимыми экономическими агентами, результатом которого выступают общие правила и структуры, определяющие взаимодействия и характер деятельности участников, способствующие решению общих задач, при условии взаимной заинтересованности в экономических результатах [38]. Проведя исследования, авторы [30, 38] сделали вывод, что именно использование всех возможностей сетевого взаимодействия позволяет достичь взаимопользных преимуществ для организаций-участников.

Хотя, в очередной работе Фихтнер О.А. [32] говорит о том, что под сетевым взаимодействием также понимают взаимодействие экономических субъектов с целью удовлетворения потребности потребителей, исходя из их совместной деятельности для получения выгоды.

С точки зрения Зорина О.О. [9] сетевое взаимодействие предприятий представляет собой механизм регулирования деятельности бизнес-агентов, стремившихся к достижению своих интересов, формируя индивидуальную группу контактов.

Шерешева М.Ю. [33] трактует сетевое взаимодействие, как взаимодействие экономических субъектов, предвидящее развитие долгосрочных связей и передачу контроля над управлением совместной деятельности за неимением юридически оформленного трансфера прав собственности.

Однако Мезенцев Е.М. и Антропов В.А. [22] предположили, что сетевое взаимодействие – это специфическая организационная структура,

организованная для обмена ресурсами и нематериальными активами между участниками, которая управляется одним генератором и выходит за границы обычных рыночных сделок.

Особенности предпринимательских сетей, общие принципы ее формирования и управления, преимущества этой формы организации бизнеса, ее мобильность, гибкость и эффективность могут быть соответствующим образом классифицированы [24].

Высокий интерес к исследованию сущности предпринимательских сетей и сетевого взаимодействия субъектов хозяйствования обуславливает внимание авторов к определению типологии и классификации сетей. Среди наиболее известных работ, сформировавших основополагающие принципы типологии предпринимательских сетей, следует выделить следующих авторов: Смородинская Н.В., Кастельс М., Майлз Р., Сноу Ч., Меллер К., Райала А., Хинтерхюбер Х., Левин Б., Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е., Ложкин А.Г., Безрукова Т. Л., Морковина С. С., Крючков И. С. и др.

Рассматривая различные теоретические аспекты предпринимательских сетей, Смородинская Н.В. предлагает их классификацию, построенную на использовании двух ключевых параметров. В частности, форме внутреннего порядка и степени устойчивости связей. Автор [29] трактует, при этом, виды межфирменных связей как проектные сети, виртуальные сетевые компании, стратегические и региональные сети. Концепция предпринимательских сетей в определенном смысле «бросает вызов» принципу иерархии. Смородинская Н.В., определяя проектные сети, трактует их как иерархичное и в тоже время гетерархичное объединение ограниченного сферой деятельности набора участников. Еще более узкое определение предлагает автор для виртуальных сетевых компаний, которые он понимает, как разновидность проектной сети, в рамках которой ряд субъектов хозяйствования направляют усилия на достижение конкретной цели, посредством использования современной цифровой инфраструктуры. Точка зрения Н.В. Смородинской на сущность региональных сетей так же носит двойственный характер. При этом автор не

совсем корректно использует термин агломерация (группировка поселений). Определение региональной сети, предложенное автором, предполагает взаимодействие предпринимательских структур, но не городских объединений. Наиболее удачным, по мнению авторов статьи, является определение стратегических сетей [29], которые трактуются как пирамидально-иерархичные структуры, с одной стороны, являющиеся равноправными участниками сети, а с другой «признающие авторитет лидера», определяющего стратегию производства, продвижения и минимизации затрат.

Широко известной является работа Кастельса М. [25], в которой он выделяет два типа сетей. Квазиинтеграционные сети, с точки зрения автора, носят преимущественно горизонтальный характер и предполагают рост конкурентоспособности посредством синтеза взаимодополняющих ресурсов, для ограниченного круга участников сети. Ориентированные на спрос сети включают, по мнению М. Кастельса: вертикальные сети между производителями и поставщиками, сети, направленные на комплексное удовлетворение потребностей потребителя, сети, обусловленные спецификой технологического процесса и сети направленные на обеспечение соответствия стандартам.

Реализацией ресурсного подхода к классификации предпринимательских сетей является позиция, изложенная в работах Р. Майлза и Ч. Сноу [37]. Авторы выделяют внутреннюю сеть, которая предполагает объединение ресурсов в рамках одной бизнес-структуры, с целью повышения конкурентоспособности посредством более эффективного совместного использования редких ресурсов. Неоднозначность позиции авторов проявляется в трактовке сети как взаимодействия структурных подразделений одной компании, при этом субъектом предпринимательской деятельности отдельные подразделения в рамках фирмы, как правило, не являются. Определение стабильной сети, предложенное авторами [37], так же отражает ресурсный подход, предполагающий повышение эффективности за счет оптимизации использования факторов производства. В этом случае, в отличие от внутренней

сети, Р. Майлз и Ч. Сноу рассматривают взаимодействие отдельных компаний. Понимание авторами [37] сущности динамической сети родственно точке зрения Н.В. Смородинской по поводу проектных сетей и отражает временный характер существования этой сети.

В зависимости от «стадии жизненного цикла» классифицируют предпринимательские сети К. Меллер и А. Райала [23] и выделяют зарождающиеся сети, обновляющиеся сети и стабильные сети. В отличие от позиции Р. Майлза и Ч. Сноу авторы [36] рассматривают стабильные сети как обладателей сформировавшейся системы создания ценностей, определенным функционалом участников и однозначно определенными бизнес-процессами. Таким образом, характер внутрисетевых связей в рамках стабильной сети носит длительный и устойчивый характер. Характеристика обновляющихся сетей, справедливо предполагает возможность участников сетевых взаимоотношений влиять на характер её функционирования, что делает сеть относительно «гибкой». Зарождающиеся сети, по мнению [23], предполагают формирование и развитие новых технологических цепочек, создание инновационных продуктов и их внедрение в производство.

Х. Хинтерюбер и Б. Левин рассматривают сети с точки зрения организации в целом, выделяя два вида сетей: межорганизационные и внутриорганизационные. Внутриорганизационные сети, считают [36], предполагают взаимодействие на уровне индивидов или подразделений в рамках юридически оформленных границ. Тогда как, межорганизационная сеть выступает в качестве объединения нескольких независимых предприятий, при этом Х. Хинтерюбер и Б. Левин в зависимости от особенностей взаимодействия на рынке выделяют: горизонтальную, вертикальную и диагональную сети.

Наиболее полную, из рассмотренных авторами статьи, классификацию предложили А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов и Г.Е. Локтева [2], которые предлагают классифицировать предпринимательские сети в зависимости от цели создания, отраслевой принадлежности, направления взаимодействия, от степени взаимного участия в капитале, от уровня корпоративного управления, от

количества участников, от территориального размещения и др. Безусловным преимуществом предложенной классификации является её обширность и достаточная структурированность, недостатком – отсутствие в классификации маркетингового аспекта.

Как инструмент противопоставления рынку рассматривал предпринимательские сети Ложкин А.Г. [18], выделяя явные и не явные сети он также отмечал наличие двух «категорий межфирменных сетей», которым свойственны центростремительные и центробежные процессы соответственно.

Анализируя особенности развития предпринимательских сетей Т.Л. Безрукова, С. Морковкина, И.С. Крючков в своей работе [3], подразделяют сети на глобальные, федеральные и региональные, при этом авторы рассматривают глобальные – как международные, федеральные – как Российские, а региональные – как сети, дельность которых сосредоточена в конкретном регионе страны.

Проведенное исследование наиболее распространённых подходов к классификации предпринимательских сетей позволил автору выпускной квалификационной работы предложить подход, который основывается на следующих признаках классификации:

1. По количеству участников:
  - малые (от 1 до 5 участников);
  - средние (от 5 до 10 участников);
  - крупные (от 10 участников и более).
2. По масштабам влияния:
  - областной – объединения различных сетей, как правило, одной организации, которая находится в одном или нескольких зданиях (территориальная принадлежность – не более 10 км);
  - местный – взаимодействие сетей, сосредотачивающихся на различных городах, областях и небольших странах (территориальная принадлежность – 10-100 км);

- общегосударственный – существование предпринимательских сетей, расположенных на значительном расстоянии друг от друг (территориальная принадлежность – 10-15 тыс. км)

3. По виду деятельности:

- технологические – главная особенность – использование технологий между сетями, которые позволяют обеспечить производственную деятельность предприятия;

- ресурсные – объединения ресурсов в рамках одного предприятия, задачей которого является получение преимуществ путем совместного использования ограниченных ресурсов, поэтапного развития и обмена инновациями;

- организационные – особенности бизнес-процессов, которые дают возможность анализировать операции и достигать приоритетных целей фирмы.

4. Периодичность влияния:

- неизменные – это предпринимательские сети, которые взаимодействуют на постоянной основе для достижения общей цели;

- циклические (периодические) – это объединение сетей, действующие через определенный промежуток времени, получающие в результате этого взаимовыгодные преимущества;

5. По степени взаимодействия

- взаимосвязанные – предпринимательские сети, где партнеры имеют взаимный интерес при согласовании элементов и своих планов;

- договорные – это сети, в которых отдельные функции управления объединяются на договорной основе;

- совместные – объединения, где сетевые партнеры совместно осуществляют программу при помощи определенных органов управления.

## 1.2 Управление сетевым взаимодействием торговых предприятий

На современном этапе развития экономических отношений необходимость управления сетевым взаимодействием предприятий торговли не вызывает сомнений. Высокая динамика общественных отношений по поводу производства, распределения и потребления, общественно необходимых благ определяет большое разнообразие организационных форм предпринимательства, позволяющих наилучшим образом удовлетворить потребности потребителя и удовлетворить ожидания субъекта предпринимательской деятельности в отношении нормы прибыли.

Для полного понимания, как осуществляется управление сетевым взаимодействием, автор выпускной квалификационной работы представляет перечень участников сетевого взаимодействия, их целевые установки и инструменты, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Участники сетевого взаимодействия предприятий торговли

Участники сетевого взаимодействия	Целевые установки	Инструменты взаимодействия
Государство	обеспечение устойчивого развития экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фискальная политика</li> <li>- денежно-кредитная политика</li> <li>- налоговая политика</li> <li>- социальная политика</li> </ul>
	создание конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- антимонопольное регулирование</li> <li>- регулирование внешнеэкономической деятельности</li> <li>- регулирование предпринимательской деятельности</li> <li>- регулирование инновационной и инвестиционной деятельности</li> </ul>
	обеспечение достаточного уровня занятости населения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулирование создания новых и дополнительных рабочих мест</li> <li>- реализация программ по обеспечению занятости целевых групп населения</li> <li>- поддержка и развитие малого предпринимательства и самозанятости</li> <li>- реализация программ профессиональной подготовки и переподготовки</li> </ul>
	создание условий для социального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение функционирования органов регулирования социально-трудовых отношений</li> <li>- обеспечение взаимного согласования интересов субъектов хозяйствования, государства и работников</li> </ul>



Продолжение таблицы 1

Конкуренты	увеличение собственной рыночной доли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие новым тенденциям</li> <li>- быстрая реакция на запросы клиентов</li> <li>- использование идей клиентов</li> <li>- покупка конкурентов</li> <li>- гибкость</li> <li>- формирование ассортиментной политики</li> <li>- разработка ценовой политики</li> </ul>
	качественное развитие ассортимента и дифференциация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка существующей степени дифференциации ассортимента</li> <li>- прогнозирование объемов сбыта при изменении дифференциации ассортимента</li> <li>- оценка изменения полных производственных затрат для новой степени дифференциации ассортимента</li> </ul>
Поставщики	максимизация прибыли и минимизация затрат за счет представления в сети максимально полной ассортиментной линейки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ структуры ассортимента</li> <li>- сегментация покупателей на основе исследования текущего спроса</li> <li>- сравнение собственного ассортимента с ассортиментом конкурентов</li> <li>- структурирование ассортимента по категориям</li> </ul>
	установление оптимальных финансовых взаимоотношений	заключение долгосрочных договоров
	установление хозяйственных связей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в работе товарных бирж и оптовых ярмарках</li> <li>- участие в разработке промышленными предприятиями планов производства товаров, посредством предоставления заказов и заявок</li> </ul>
Потребители (юридические лица)	извлечение максимальной прибыли от использования товара	выбор продавца и товара с наилучшей ценой, при соблюдении минимальных требований качеству товара
Потребители (домашние хозяйства)	получение наивысшего уровня полезности от приобретения, потребления товаров или услуг	выбор продавца и товара с наилучшим сочетанием цена-качество
Торгово-промышленные палаты	активное содействие экономическому и научно-техническому сотрудничеству с зарубежными странами	взаимодействие с посольствами, представительствами по торгово-экономическим вопросам иностранных государств в РФ
	содействие развитию экспортных возможностей российских производителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие Центра в государственной политике и создание эффективного единого института поддержки и развития экспорта на базе Центра (далее единый институт)</li> <li>- прямая поддержка экспортеров и российских инвесторов за рубежом, содействие в реализации проектов в областях экспорта</li> </ul>

Окончание таблицы 1

Участники сетевого взаимодействия	Целевые установки	Инструменты взаимодействия
Российский союз промышленников и предпринимателей	формирование позитивного имиджа российских производителей товаров и услуг	- организация международных выставок, подготовка и проведение выставок российских товаров за границей - открытие своих филиалов и представительств, в том числе за границей
	установление связей между деловыми кругами РФ и иностранных государств	- подготовка торговой и экономической составляющей переговоров с иностранными государствами - защита торгово-экономических интересов государства
Субъект предпринимательской деятельности (организация торговли)	удовлетворение потенциальных потребителей	высококвалифицированный персонал качественный товар по низкой цене
	увеличение объемов продаж	поддержание политики низких цен запуск нового товара собственной торговой марки
	укрепление конкурентных позиций на рынке	увеличение товарооборота

Обзор существующих теоретических подходов в сфере управления сетевым взаимодействиям, позволил автору выпускной квалификационной работы бакалавра определить участников взаимодействия, цели установки, критерии их достижения и инструменты. К числу участников автор относит: государство, конкурентов, поставщиков, потребителей (домашнее хозяйство и юридические лица), торгово-промышленные палаты, российский союз промышленников и предпринимателей и субъекта предпринимательской деятельности, который является международной - компанией ритейлером.

Рассматривая государство, как участника сетевого взаимодействия, следует отметить его целевые установки: обеспечение устойчивого развития экономики, создание конкурентной среды, обеспечение достаточного уровня занятости населения, созданий условий для социального партнерства. Достигаются поставленные цели при помощи инструментов взаимодействия (влияния). Так, например, обеспечение устойчивого развития экономики обеспечивается посредством фискальной, денежно-кредитной, налоговой и социальной политики. Разберем данные инструменты более подробно.

Фискальная политика представляет собой мероприятия, которые предпринимает правительство с целью стабилизации экономики с помощью

изменения величины доходов или расходов государственного бюджета. Целью фискальной политики является обеспечение:

- 1) устойчивого экономического роста;
- 2) абсолютной занятости ресурсов (решение проблем с безработицей);
- 3) устойчивого уровня цен (решение проблем с инфляцией).

Содержание стабилизационной политики значительно шире, чем фискальной. Она содержит в себе денежно-кредитную политику. Обе они исполняются с помощью воздействия на совокупный спрос. Однако способы подобного влияния различаются. В случае с фискальной политикой, то она реализуется с помощью влияния на совокупный спрос государственных расходов и налогов, когда денежно-кредитная – с помощью влияния на количество денег в обращении. Реализация денежно – кредитной политики позволяет формировать условия с помощью предложения предварительного рассчитанного воздействия на курс валюты, процентные ставки, объем денежной массы в обращении – с целью устойчивого экономического роста, низкой безработицы и инфляции. Осуществление данной цели предполагает оптимизацию денежного предложения.

Одной из основных целей государственной налоговой политики является формирование подходящих условий для активной финансово-хозяйственной деятельности субъектов экономики и поддержание экономического роста путем достижения оптимального сочетания личных и общественных интересов, т.е. оптимального соотношения между средствами, остающимися в распоряжении налогоплательщика, и средствами, которые перераспределяются через налоговый и бюджетный механизмы.

Социальную политику можно рассматривать как интегрирование механизмов и методов, при помощи которых исполнительная власть, правительство, а также местная власть оказывают влияние на жизнь населения, содействуют социальному равновесию и стабильности. Цель социальной политики – формирование благоприятных условий при помощи некоторых

механизмов, которые обеспечивают удовлетворение важных жизненных нужд населения и рост качества жизни всех граждан.

Социальная политика – это работа государства в общественной сфере, которая ориентирована на объединение усилий абсолютно всех субъектов хозяйственных и управленческих структур.

Рассматривая государственное регулирование, как основу конкурентной среды, автор считает целесообразным выделить следующие инструменты взаимодействия: антимонопольное регулирование, регулирование внешнеэкономической, предпринимательской, инновационной и инвестиционной деятельности.

В настоящее время государство различными способами может регулировать, стимулировать и ограничивать многие сферы международных экономических связей. Государственное регулирование воздействует на внешнюю торговлю, международное движение капитала, валютно-кредитные отношения, научно-технический процесс и т.д.

Основной задачей регулирования конкуренции является не допустить монополизацию рынка фирмами. Цели антимонопольной политики государства могут выглядеть так:

1. обогащение рынка продуктами и услугами, уничтожение дефицита;
2. продвижение конкуренции, прекращение недобросовестной конкуренции и создание развитых рыночных отношений;
3. борьба с несоблюдением закона, в том числе с коррупцией;
4. содействие новым негосударственным экономическим структурам;
5. защита прав потребителей.

Регулирование государства реализовывается путем утверждения законом, нормативных актов, а также постановлений и решений правительства.

Под государственным регулированием предпринимательской деятельности понимается инициатива, направленная на реализацию политики государства в сфере реализации предпринимательской деятельности.

К задачам государственного регулирования предпринимательской деятельности относят:

- защита окружающей среды;
- поддержка уровня занятости населения;
- поддержка конкуренции на рынках;
- поддержка малого и среднего бизнеса.

В связи со сформировавшимися финансовыми условиями в государстве концепция методов и инструментов государства и рынка по регулированию инвестиций, способна применяться в различных вариантах и с различной степенью интенсивности, однако их взаимодействие всегда ориентировано на получение общего результата – непосредственного влияния на развитие государственной экономики.

Инвестиционная деятельность регулируется законодательством государства, а также специальными нормативными актами. Основными являются такие законы, как Конституция РФ, Гражданский и Налоговый кодексы, законы об акционерных обществах, о собственности и приватизации и др.

Важнейшим направлением деятельности государства на рынке труда служит разработка, и проведение мер, нацеленных на обеспечение занятости.

Основные инструменты политики занятости:

- увеличение числа рабочих мест;
- реализация программ по обеспечению занятости целевых групп населения;
- поддержка и развитие малого предпринимательства и самозанятости;
- реализация программ профессиональной подготовки и переподготовки.

Без формирования новых рабочих мест неосуществима оптимальная, производительная занятость трудоспособных лиц в обществе, что считается значимым фактором увеличения эффективности производства и в то же время

уровня жизни населения. Формируя новые рабочие места, можно снизить резкость непростых социальных ситуаций в существенные доли регионов РФ. Более того, предпринимательство привлекает в свой круг предприимчивых людей, таким способом, дает основу для развития частного капитала в перспективе.

В процессе реформирования российской экономики интенсивная государственная политика занятости населения исполнялась и исполняется посредством исследования и осуществления федеральных, областных (территориальных) и отраслевых проектов содействия занятости населения.

Реализация программы может осуществляться по следующим основным направлениям:

1. усовершенствование внутрипроизводственного обучения;
2. профессиональное обучение нерабочих граждан;
3. профилактика дискриминации на рынке труда;
4. увеличение производительности государственной политики на региональных рынках труда;
5. увеличение рабочих мест для граждан, проживающих в сельской местности;
6. содействие развитию предпринимательской деятельности;
7. поддержка доходов безработных граждан.

Одним из методов решения проблемы занятости населения является поддержка малых предпринимательских структур.

Можно полагать, что для достижения ускорения экономического роста страны, ликвидации дисбаланса в развитии местности, войны с нищетой и формирования инноваций необходимо дать стимул для формирования малого бизнеса, увеличивать его конкурентоспособность, повышать занятость работников в представленном секторе экономики.

Малые предприятия не только формируют новые рабочие места, но и расширяет область активной деятельности, привлекая тех граждан, которые не владеют высокой конкурентоспособностью на рынке труда. Наиболее

«эластичные» условия труда, к которым относится удобный график работы, на малых предприятиях делают их наиболее привлекательными для сотрудников.

Рассматривая такую целевую установку государства, как создание условия для социального партнерства, следует отметить, что социально партнерство является важной частью сферы труда. И речь идет не об объединении интересов, а достижении рационального равновесия между сотрудниками, работодателями (предпринимателями), органами государственной власти путем достижения консенсуса, формирования и реализации общей позиции, о реализации такого положения, при которой каждый владелец имел возможность получать стабильную прибыль, а наемный работник – достойные условия для своего существования, надлежащие конкретному уровню качества жизни.

Следующий участник сетевого взаимодействия - конкуренты. К целям конкурентов относятся:

1. увеличение собственной рыночной доли;
2. более полное удовлетворение потребностей потребителей;
3. качественное развитие ассортимента.

Увеличение собственной рыночной доли осуществляется посредством различных инструментов: соответствие новым тенденциям, быстрая реакция на запросы клиентов, использование идей клиентов, покупка конкурентов. Рассмотрим инструменты воздействия более подробно.

Один отличный способ получить долю на рынке состоит в том, чтобы определять новые тенденции раньше конкурентов. Мир не стоит на месте. С каждым годом появляется все больше новых товаров и услуг. Поэтому, чтобы быть конкурентоспособным важно развиваться и идти «в ногу со временем», внимательно слушать и слышать людей, когда они говорят о том, что им нравится.

Важными факторами для увеличения рыночной доли также являются быстрая реакция на запросы клиентов и использования идей потребителей. Потребитель – это основное звено, на которое направлена вся

предпринимательская деятельность, с целью удовлетворения спроса и получения прибыли. Не будь потребителя, не было бы спроса и предложения. Потому важно ориентироваться на запросы и идеи клиентов, быть быстрее и внимательнее конкурентов, тем самым поддерживая свое положение на рынке и привлекая новых потребителей.

Иногда самый простой способ получить больше клиентов – просто купить их. Следить за конкурентами, которые могут быть выставлены на продажу и покупать списки их клиентов. То же самое относится к отслеживанию конкурентов, объявивших о банкротстве или ликвидации. Нужно извлекать выгоду из сегодняшней экономической нестабильности, чтобы укрепить положение бизнеса.

Еще одной целью конкурентов является качественное развитие ассортимента и дифференциации. Для достижения поставленной цели конкуренты могут использовать различные инструменты, которые будут описаны ниже.

Формирование ассортимента в рамках товарной политики фирмы преследует цель определения оптимальной (или близкой к этому) структуры товарного предложения. При этом следует учитывать, как потребительские требования целевого рынка (или отдельных его сегментов), так и ресурсные возможности предприятия с тем, чтобы обеспечить, с одной стороны, высокий уровень удовлетворенности потребителей, с другой — приемлемые издержки производства.

Ценовая политика предприятия представляет собой принципы и подходы в деятельности организации, которых она придерживается при формировании цен на товары и услуги. Основная задача ценовой политики - управление конкурентоспособностью товаров и услуг организации, притом, что цена является главным фактором рентабельности и призвана стимулировать спрос. Исходя из всего этого, организации нужно принимать во внимание как ограничения внешние, которые определяются покупательной способностью рынка, так и внутренние, которые определяются затратами и рентабельностью.



Товарная дифференциация подразумевает собой выделение фирмой собственных товаров и услуг в качестве особых, которые отличаются от товаров и услуг конкурентов, обеспечивая им отдельный спрос. Факторы дифференциации, отличающие товары от товаров конкурентов, могут быть разные: специфические свойства, качественное превосходство сырья, технологии и научно-техническое производство и т.д. Дифференциация подразумевает множество товаров, выпускаемых одной организацией.

Еще одно важное звено в сетевом взаимодействии – поставщики.

Поставщики, по мнению авторов, преследуют три основные цели: максимизацию прибыли и минимизацию затрат, установление оптимальных финансовых взаимоотношений и установление хозяйственных связей. Достигаются поставленные цели при помощи множества инструментов.

Максимизация прибыли и минимизация затрат осуществляется при помощи анализа структуры ассортимента, сегментации покупателей на основе исследования текущего спроса, сравнения собственного ассортимента с ассортиментом конкурентов, структурирования ассортимента по категориям и оптимизации ассортимента. Разберем их более детально.

Анализ структуры ассортимента является действенным инструментом, т.к. позволяет оценить важность отдельных наименований товаров с точки зрения достижения общего объема производства.

Сегментация представляет собой разделение рынка на определенные группы потребителей (рыночные сегменты), которые могут быть заинтересованы в разных товарах и к которым нужно прилагать разные усилия.

Принципы сегментации потребителей:

- сегментация осуществляется по схожести у потребителей признаков, важных для производителя товаров и услуг.
- понимание важных признаков и их группировка дает возможность лучше удовлетворять потребности потребителей, создавая целенаправленное предложение и концентрируясь на индивидуализированной для этой группы выгоде.

- панорамная картина сегмента потребителей дает возможность предугадывать развитие потребностей, а также выстраивать долгосрочную программу.

Сравнение собственного ассортимента с ассортиментом конкурентов. С помощью данного инструмента можно понять, кто является конкурентами. Выявив конкурентов нужно понять, какие достоинства и недостатки ассортимента товаров отличает одного от другого. Здесь же сравнивается уровень цен по ключевым товарным группам. На основе полученных данных, можно опередить каковы будут собственные конкурентные преимущества.

Структура товарного ассортимента нужна для того, чтобы разделить товар по различным категориям для полного удовлетворения запросов покупателей на всех этапах товародвижения.

Такая целевая установка, как установление оптимальных финансовых взаимоотношений добивается посредством заключения долгосрочных договоров. Преимуществами долгосрочных договоров можно считать то, что есть возможность планирования расходов и доходов, можно получить некоторую гибкость в управлении ликвидностью, есть возможность стандартизировать продукт. Удачный контракт, связанный с долгосрочным сотрудничеством, не только обеспечивает установление оптимальных финансовых возможностей, но и предоставляет дополнительные, рассмотренные выше преимущества.

На формирование хозяйственных связей оказывают влияние такие методы воздействия, как участие в работе товарных бирж и ярмарок и участие в разработке промышленными предприятиями планов производства и товаров, посредством предоставления заявок и заказов.

Система хозяйственных связей торговли с производством включает следующие элементы:

- исследование и моделирование спроса на товары;
- планирование объема и перечня товарного ассортимента;
- отбор и подбор партнеров;

- экономическое объяснение необходимости в товарах;
- установление оптимальных финансовых взаимоотношений.

Для таких участников сетевого взаимодействия, как потребители (домашние хозяйства и юридические лица) ставится целевая установка – извлечение максимальной прибыли от использования товара с помощью выбора продавца и товара с наилучшим сочетанием цена-качество.

Торгово-промышленная палата содействует развитию экономики России, ее интегрированию в мировую хозяйственную систему, созданию благоприятных условий для развития всех видов предпринимательской деятельности. К примеру, взаимодействие с посольствами, представительствами по торгово-экономическим вопросам иностранных государств в РФ. Прямая поддержка экспортеров и российских инвесторов за рубежом, а также содействие в реализации проектов в областях экспорта.

Российский союз промышленников и предпринимателей видит свое предназначение в консолидации усилий промышленников и предпринимателей России, направленных на улучшение деловой среды, повышение статуса российского бизнеса в стране и в мире, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса. Он ведет постоянную практическую работу: на высоком государственном уровне проводятся конференции по актуальным экономическим проблемам с участием представителей российских и зарубежных бизнес-кругов, а также руководителей федеральных органов власти. Итогами этих форумов являются решения, которые принимаются на государственном уровне в сфере предпринимательства и бизнеса в России.

Последним участником сетевого взаимодействия является само торговое предприятие. Компания ставит для себя такие целевые установки, как: удовлетворение потребностей потенциальных покупателей, увеличение объемов продаж и укрепление конкурентной позиции на рынке.

Удовлетворение потребностей потенциальных покупателей осуществляется посредством высокого уровня обслуживания персонала и предложения качественного товара по низким ценам. Данный инструмент

реализуется с помощью наличия на предприятии высококвалифицированного персонала, поддержание уровня подготовки которых реализуется с помощью проведения мониторингов, тренингов и т.д. Работа с надежными поставщиками и закупка товаров оптом помогает материализовать такой инструмент как предоставление качественного товара по низкой цене.

Следующая целевая установка - увеличение объемов продаж. Для достижения данной цели автор выпускной квалификационной работы выделяет следующие инструменты взаимодействия: поддержание политики низких цен и запуск нового товара собственной торговой марки. Проведение маркетинговых исследований рынка и мониторинг конкурентов позволяет компании выявить ее слабые и сильные стороны для определения дальнейшей стратегии. Снятие затрат магазина за счет приобретения ресурсов по низким ценам дает возможность для выпуска товаров собственной торговой марки, ввода патента на нее.

Рост товарооборота позволяет укрепить конкурентную позицию на рынке торгового предприятия. Анализ конкурентов и желаний потребителей помогает компании определить уровень конкурентоспособности. Увеличение товарооборота осуществляется за счет проведения рекламных мероприятий, заинтересовывая покупателя в приобретении продукции в данной компании. Заключение дополнительных договоров позволяет дифференцировать ассортиментные категории товаров, что в свою очередь ведет к росту продаж.

### **1.3 Методические подходы к оценке эффективности сетевого взаимодействия торговли предприятий**

В настоящее время рыночные условия содействуют тому, что компании вынуждены налаживать долговременное сотрудничество. Предприятия с действующими организационными структурами управления зачастую работают неэффективно, что приводит к необходимости изменения их организационной конфигурации, объединения их с другими экономическими агентами, в

результате чего интеграционные процессы в экономике активизируются и происходит рост количества слияний и поглощений компаний, а также увеличение числа компаний и масштабов сетевых структур. В связи с этим возникает необходимость исследования сетевых структур с точки зрения возникающих взаимосвязей, охватывающих всех находящихся в них экономических агентов, и тем самым формирующих экономическое пространство функционирования этих агентов.

На рисунке 1 представлен процесс формирования сетевой системы взаимодействия до образования самой структуры и взаимосвязи между компаниями.

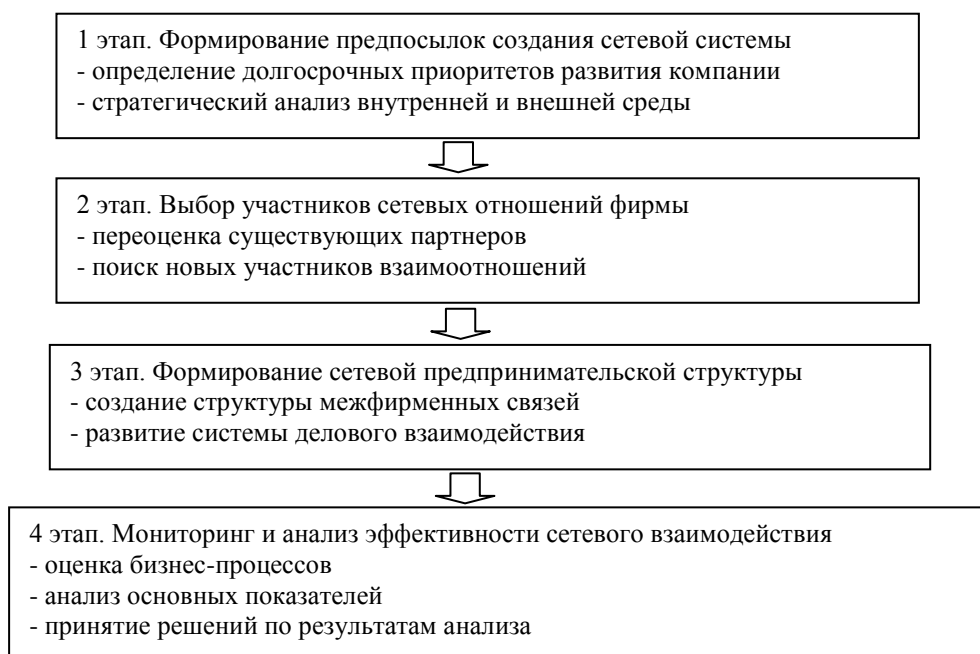


Рис. 1 Этапы формирования сетевой структуры взаимодействия предприятий [6].

На первоначальном этапе происходит переосмысление концепции фирмы с коррективами стратегических приоритетов, развитием стратегических ресурсов, ключевых компетенций компании, а также возникновение предпосылок для формирования сетевой структуры компании. После определения ориентиров следует анализ механизма функционирования предприятия, постепенного перехода к такому типу фирм, специализирующихся только на собственном «ноу-хау» для обеспечения конкурентоспособности на рынке.

На втором этапе осуществляется переоценка существующих и поиск новых участников взаимоотношений, обладающих высоким потенциалом и имеющих сходные ожидания от сотрудничества. Выбор участников взаимодействия осуществляется с учетом их целей (интересов) для обеспечения устойчивости межфирменной сети и повышение ее конкурентоспособности.

На третьем этапе реализуется проектирование сетевых горизонтальных и вертикальных связей, а также идентификации форм сетевых взаимодействий в рамках сетевой структуры. Единство методологического подхода при разработке стратегии каждого элемента сети позволяет создавать единую стратегию развития сетевой предпринимательской структуры, что обуславливает методические особенности стратегического управления ее развитием, состоящие в используемых подходах и организации самого процесса управления. Компаниям необходимо определить оптимальный уровень сотрудничества в сети и дифференцировать стратегию управления межфирменными отношениями.

Заключительный этап подразумевает под собой оценку бизнес-процессов, формирование стратегических и оперативных планов, разработка систем мотивации персонала и т.д. Организация процесса мониторинга результатов взаимоотношений включает в себя периодическую оценку целей и результатов их достижения, принятие решений относительно необходимости изменения структуры и характера взаимоотношений, а также стратегии управления межфирменным взаимодействием. Постоянный мониторинг взаимоотношений с сетевыми партнерами на основе разнообразных показателей позволяет оценить их эффективность. По результатам анализа фирмы могут формировать и развивать портфель ключевых партнеров (покупателей и поставщиков). В зависимости от эффективности управления и потенциала межфирменных сетей менеджеры фирм принимают решение о продолжении, приостановлении или разрыве взаимоотношений [6].

На данный момент единого подхода к оценке эффективности взаимодействия бизнес-структур не существует. Ввиду того, что на практике

размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удастся.

Отдельного рассмотрения заслуживают подходы к оценке эффективности сетевого взаимодействия, представленные в работах С.П. Куца и А.А. Афанасьевой [15], Н.Е. Егоровой [8], Ю.П. Поповой [2], В.Л. Симоновой и К.Б. Рыбалко [28].

Исследование С.П. Куца и А. А. Афанасьевой [15] направлено на выявление и оценку взаимосвязи между факторами, влияющими на эффективность межфирменного взаимодействия. В ходе эмпирического исследования авторами были проанализированы такие факторы, как уровень управления межфирменными взаимоотношениями, цели формирования и развития межфирменных взаимоотношений, степень неформальности соглашений, уровень взаимного доверия, основа долгосрочного сотрудничества, уровень адаптации, склонность к интеграции, степень взаимозависимости, эффективность межфирменных взаимоотношений.

Таким образом, несомненным достоинством данного подхода является направленность исследования на обоснование и эмпирическую верификацию взаимной обусловленности факторов сетевого взаимодействия, что дает возможность глубже понять процессы, протекающие в рамках данной формы организации деятельности и обеспечивающие ее эффективность. Однако авторами не раскрывается экономическая составляющая взаимодействия (доходы и издержки), уровень достижения конечных целей и динамика показателя доверия в отношениях.

Синтетический подход Н. Е. Егоровой [8], представленный в таблице 2 основан на индексной оценке таких характеристик сети, как плотность сети ( $I_1$ ), степень централизации сети ( $I_2$ ), сила деловых связей ( $I_3$ ), теснота деловых связей ( $I_4$ ), длительность деловых контактов ( $I_5$ ), устойчивость связей ( $I_6$ ), степень формализации связей ( $I_7$ ), коммуникативность ( $I_8$ ).

Таблица 2 - Индикаторы как характеристики структурных свойств сети

Название	Индикатор	Характеристика	Формула расчета
Плотность сети	$I_1$	отношение числа реальных (парных) взаимодействий к числу всех возможных,  где $N_p$ - число реальных взаимодействий объектов; $C_n^2$ - число сочетаний возможных взаимосвязей	$I_1 = \frac{N_p}{C_n^2} \quad (1)$
Степень централизации сети	$I_2$	характеризует количество пустот и разряжений,  где $A$ - количество элементов, имеющих одну связь в сети; $\bar{N}$ - общее количество элементов в сети; $ng$ - количество граничных элементов в сети, имеющих по одной связи	$I_2 = \frac{A}{\bar{N} - ng} \quad (2)$
Сила деловых связей	$I_3$	отражает наличие совместной или перекрестной собственности, обуславливающей связи и персональные контакты представителей управленческих команд,  где $S$ - число связей, обусловленных наличием совместной собственности	$I_3 = \frac{S}{\bar{N}} \quad (3)$
Теснота деловых связей	$I_4$	отражает наличие или отсутствие постоянных партнеров (количеством сделок, совершенных с одними и теми же партнерами в течение определенного периода времени),  где $D$ – общее количество сделок; $B$ – число сделок с постоянными партнерами в течение определенного периода времени	$I_4 = \frac{B}{D} \quad (4)$
Длительность деловых связей	$I_5$	отношение среднего времени контракта ко времени всего существования сети,  где $t$ – среднее время контракта; $T$ – время существования сети	$I_5 = \frac{t}{T} \quad (5)$
Устойчивость связей	$I_6$	отношение числа устойчивых (долговременных связей) к общему числу реальных связей,  где $Y$ – количество долговременных связей	$I_6 = \frac{Y}{\bar{N}} \quad (6)$
Степень формализации связей	$I_7$	отношение количества неформальных связей к количеству формальных,  где $C$ – число неформальных (социальных) связей; $F$ – число формальных связей	$I_7 = \frac{C}{F} \quad (7)$



Название	Индикатор	Характеристика	Формула расчета
Степень коммуникативности	$I_8$	количество элементов сети, связанных с другими сетями посредством одного элемента	$I_8 = \frac{A}{N}$ (8)

На данный момент главной особенностью российских фирм является их непрозрачность, поэтому при использовании данного подхода необходимо учитывать, что сама оценка эффективности такого взаимодействия строится на основе косвенных показателей, отражающих общие характеристики сети, определяющих лишь структуру и состав сетевого взаимодействия. При этом необходимость обоснования взаимосвязи характеристик сети и результативности ее функционирования автором выпускается из виду.

Ю.П. Попова предлагает оценивать монетарную и немонетарную составляющую капитала сетевого взаимодействия (табл. 3) [25].

Таблица 3 - Монетарная и немонетарная составляющая капитала

Монетарный принцип (способность приносить деньги)	Немонетарный принцип (сетевой аспект)
<p>1. Экономия затрат (особенно транзакционных издержек), достигаемая при помощи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижения цен при закупках;</li> <li>- снижения затрат на поиск информации;</li> <li>- получения скидок и льготных условий;</li> <li>- усиления согласованности действий для снижения временных процессов при поставках, транспортировках товаров и т.п.;</li> <li>- увеличения загруженности производственных мощностей</li> </ul>	<p>1. Анализ эффективности действия сетевых институтов;</p> <p>2. Стратегическая основа отношений.</p> <p>3. Социальная основа отношений.</p>
<p>2. Увеличение доходов посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-улучшения качества продукции;</li> <li>- повышения цен на продукцию и т.п.</li> </ul>	

В целом можно сказать, что работа Ю. Ф. Поповой отличается комплексностью исследования, в рамках которого эффективность взаимодействия рассматривается как совокупность эффективности сетевых взаимоотношений и сетевой среды взаимодействия. Однако автор игнорирует проблему взаимозависимости выделяемых групп эффективности.

В работе В.Л. Симоновой и К.Б. Рыбалко [28] разработана система показателей для оценки эффективности сетевого взаимодействия, состоящая из четырех основных этапов:

Этап 1. Построение модели влияния характеристик сетевого взаимодействия на результаты деятельности его участников. Данный этап предполагает определение существенных характеристик сетевого взаимодействия и их оценку на основе показателей, представленных в таблице 4, а также определение функциональной зависимости результирующего показателя деятельности участника сети (изучение доли прибыли, полученную каждым участником сетевого взаимодействия) от характеристик сетевого взаимодействия.

Таблица 4 - Эффекты сетевого взаимодействия и показатели эффективности

Виды групповых эффектов	Характеристика и критерий эффективности	Частные эффекты — оцениваются по сравнению с аналогичными эффектами в условиях свободного рынка
Стратегическая эффективность взаимодействия	<p>Степень достижения стратегических целей участников взаимодействия, направленных на достижение долгосрочной устойчивости партнерства за счет минимизации рисков.</p> <p>Критерий эффективности — степень исполнения стратегических целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост степени согласованности целей и стратегий сети и ее участников;</li> <li>- снижение уровня внешних рисков;</li> <li>- эффект от развития сетевых компетенций;</li> <li>- повышение качества выпускаемой продукции и услуг;</li> <li>- рост производительности труда;</li> <li>- рост имиджа, репутационного капитала, капитала бренда компании / сети;</li> <li>- рост стоимости бизнеса участников сети.</li> </ul>
Экономическая эффективность взаимодействия	<p>Степень достижения экономических целей взаимодействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост совокупного товарооборота участников сети/рост доли рынка;</li> <li>- сокращение производственных затрат;</li> <li>- сокращение транзакционных издержек.</li> </ul>
Инновационная эффективность взаимодействия	<p>Степень достижения инновационных целей развития объединения.</p> <p>Критерий эффективности — максимизация наукоотдачи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение сроков разработки и внедрения инноваций;</li> <li>- рост темпов диффузии инноваций, сокращение сроков доступа к лицензиям;</li> <li>- наличие и уровень эффекта «перелива» знаний и т.п.</li> </ul>
Социальная эффективность взаимодействия	<p>Степень доверия и взаимопонимания между партнерами.</p> <p>Критерий — максимизация удовлетворенности отношениями с партнерами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост доверия между партнерами;</li> <li>- снижение оппортунистических рыночных рисков до уровня сетевых рисков;</li> <li>- рост удовлетворенности взаимоотношениями с партнерами;</li> <li>- рост приверженности взаимоотношениям с партнерами и т.п.</li> </ul>

Виды групповых эффектов	Характеристика и критерий эффективности	Частные эффекты — оцениваются по сравнению с аналогичными эффектами в условиях свободного рынка
Институциональная эффективность	Эффективность внутрисетевых институтов.  Критерий эффективности — минимизация транзакционных издержек	- эффективность внутрисетевой координации совместной деятельности; - степень исполнения внутрисетевых норм / обязательств по договорам; - степень стандартизации внутрисетевых межфирменных бизнес-процессов; - эффективность системы сертификации, защиты интеллектуальной собственности; - снижение внутрисетевых рисков и т. п.
Эффективность сетевых коммуникаций	Эффективность структурных и функциональных характеристик сети.  Критерий эффективности — максимизация скорости обмена информацией/знаниями	- рост связности сети; - рост плотности сети по сравнению с рынком; - мощность сети; - рост доступности участников, их ресурсов, органов власти и скорость доступа; - рост информированности участников об изменениях рыночной среды; - рост информированности участников об изменениях сетевой среды и т. п.

Этап 2. Выявление факторов, влияющих на эффективность сетевого взаимодействия на разных стадиях жизненного цикла сети. Авторы работы выделяют группы факторов, значимых на стадиях жизненного цикла сетевого взаимодействия: на стадии формирования действуют так называемые «входящие факторы»; на стадии функционирования действуют факторы, отвечающие за совместную работу участников сети, от которых зависит успех и положение сетевого взаимодействия на рынке; третья группа факторов — так называемые исходящие факторы (зарождаются на этапе формирования и усиливаются соизмеримо длительности и эффективности взаимоотношений).

Этап 3. Анализ взаимосвязи факторов, влияющих на эффективность сетевого взаимодействия. Данный этап предполагает учет опосредованного и непосредственного влияния факторов на эффективность сетевого взаимодействия фирм, а также построение модели, отражающей обусловленность и взаимное влияние выделенных факторов.

Этап 4. Определение интегрального показателя эффективности взаимодействия и построение профилей участников сети. Под интегральным показателем эффективности сетевого взаимодействия понимается

относительный показатель, отражающий эффективность формирования и развития сетевого взаимодействия.

Данный показатель может быть рассчитан на основе формулы:

$$I = \sum A_i \times P_i, \quad (9)$$

где  $I$  — показатель эффективности сетевого взаимодействия по группе факторов;

$A_i$  — удельный вес фактора, отражающий степень влияния данного фактора в общем комплексе факторов;

$P_i$  — оценка фактора — специфическая реакция участника сети на данный фактор;

На основании формулы (9) интегральный показатель определяется:

$$K = I_1 + I_2 + I_3, \quad (10)$$

где  $K$  — интегральный показатель;

$I$  — показатель эффективности по определенной группе факторов, выделенной на втором этапе.

Предлагаемый подход позволяет оценить не только эффективность сетевого взаимодействия в целом, но и определить влияние характеристик межфирменной сети на деятельность ее участников. Кроме того, учет разных стадий взаимодействия позволяет определить дальнейшее направление межфирменных взаимоотношений, а учет взаимного влияния факторов и построение профилей участников сети позволяют глубже понять происходящие процессы и выявить проблемные зоны сетевого взаимодействия.

#### **Выводы по первой главе:**

Проведя анализ экономической литературы по исследуемой теме, можно заметить, что проблема сетевого взаимодействия почти не изучена: не выделено четкое определение сетевого взаимодействия; не выявлены аспекты и принципы формирования сетевого взаимодействия; нет точной классификации сетевых взаимодействий; нет описания взаимосвязи между формой и стратегией сетевого взаимодействия; не разработана единая система

показателей, позволяющих характеризовать сетевое взаимодействие и исследовать эффективность его функционирования.

Анализ рассмотренных методик, оценивающих эффективность как в целом компании, так и конкретно сетевого взаимодействия, в будущем могут привести к созданию единой системы показателей эффективности сетевого взаимодействия, которая поможет решить проблему разработки механизмов управления таких взаимодействий и изучения их новых свойств и особенностей в целом. Важно отметить, что не все методы позволяют количественно определить величину показателя, следовательно, ни одну из рассмотренных методик нельзя назвать универсальной. Поэтому необходимо обобщить рассмотренные методики и выявить самые необходимые и наиболее универсальные показатели.

## **2 Анализ эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»**

### **2.1 Общая организационная характеристика деятельности ООО «Леруа Мерлен-Восток»**

«Леруа Мерлен» – это французская компания, владелец торговых сетей, специализирующихся на продаже товаров для ремонта и строительства. История компании берёт начало с 1923 года. Компания представлена на 3 континентах, в 13 странах мира. «Леруа Мерлен» предлагает своим клиентам большой выбор товаров, доступные большинству покупателей цены. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад.

Юридический адрес ООО «Леруа Мерлен – Восток» - 141031, Московская область, город Мытищи, Осташковское шоссе, дом 1. Основным видом деятельности является «Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах».

Компания ООО «Леруа Мерлен» осуществляет следующие дополнительные виды деятельности:

1. розничная торговля (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами); ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования;
2. прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
3. розничная торговля мебелью и товарами для дома (которая является основной деятельностью);
4. обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки (кроме мебели);
5. производство прочих изделий из дерева и пробки, соломки и материалов для плетения;
6. оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;

7. оптовая торговля изделиями из керамики и стекла, обоями, чистящими средствами;
8. оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими неэлектрическими бытовыми товарами;
9. розничная торговля садово-огородной техникой и инвентарем (которая является вспомогательной деятельностью) и др [34].

Организационная структура предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» представлена на рисунке 2.

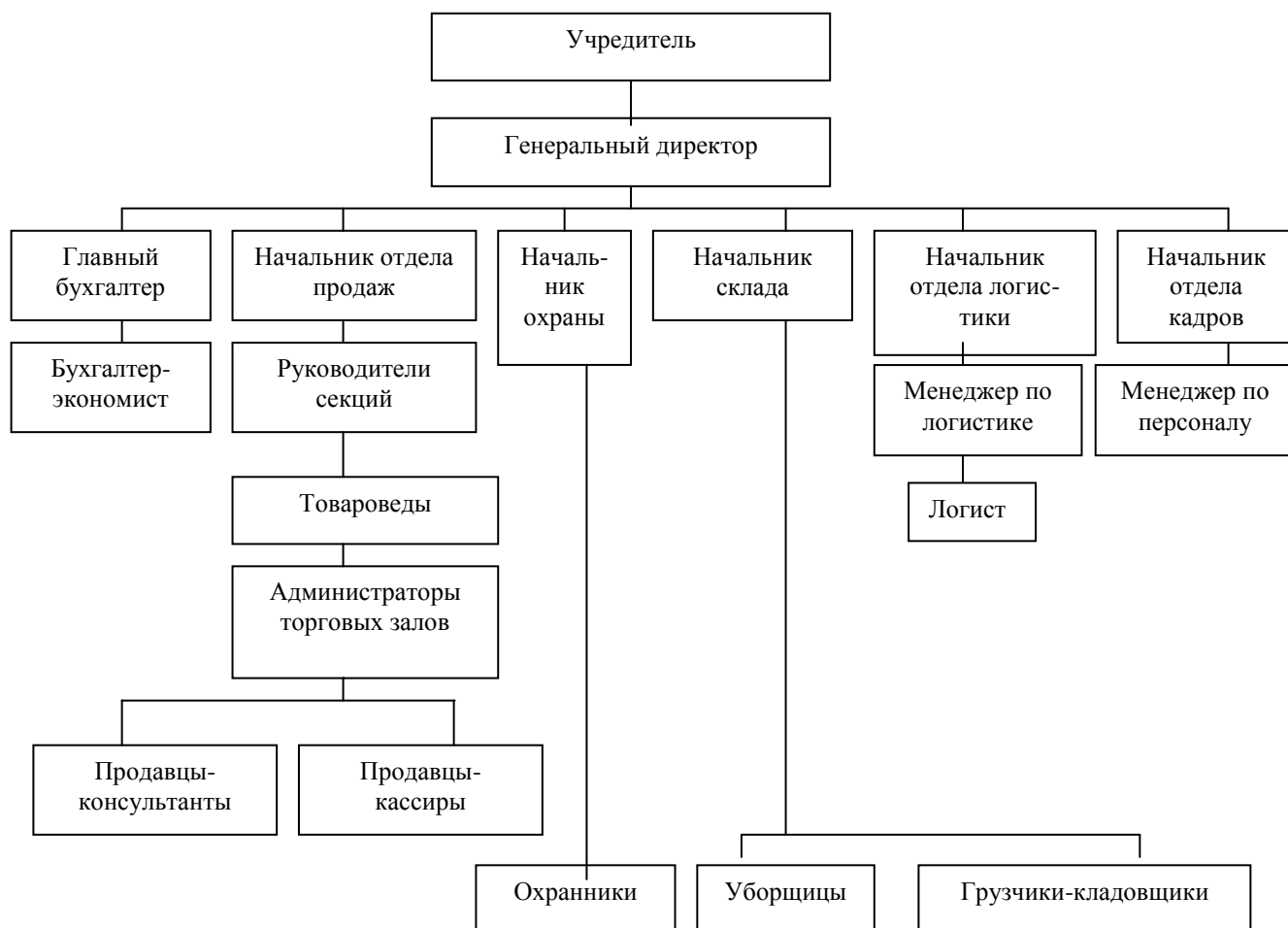


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

В настоящее время среднесписочная численность работников по сети ООО «Леруа Мерлен-Восток» в России составляет 34323 человека. Представленная организационная структура предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» построена по функциональному принципу, где все работники подчиняются генеральному директору компании.

Согласно штатному расписанию в ООО «Леруа Мерлен-Восток» выделены три категории персонала:

- административный (генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник отдела кадров и т.д.);
- обслуживающий (администраторы торговых залов, продавцы-консультанты и др.);
- вспомогательный (охранники, уборщицы и др.).

В таблице 5 проанализированы работники предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» по выделенным категориям.

Таблица 5 – Характеристика персонала предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» за 2017-2018 гг.

Персонал	2017 год		2018 год		Отклонение, (+; - )
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	
Административный персонал	10034	31,05	10034	29,23	0
Обслуживающий персонал	15260	47,22	17266	50,31	+2006
Вспомогательный персонал	7023	21,73	7023	20,46	0
Итого	32317	100,0	34323	100,0	+2006

Обслуживающий персонал занимает высокую долю в структуре работников ООО «Леруа Мерлен-Восток» со значением в прошлом году – 15260 чел., что в относительном выражении составило 47,22%, а в отчетном – 17266 чел. или 50,31%. В остальных двух категориях изменений не произошло, однако удельный вес за отчетный период административного и вспомогательного персонала снизился, за счет увеличения доли обслуживающего. Их структура в исследуемом предприятии за 2017-2018гг. выделена на рисунке 3.



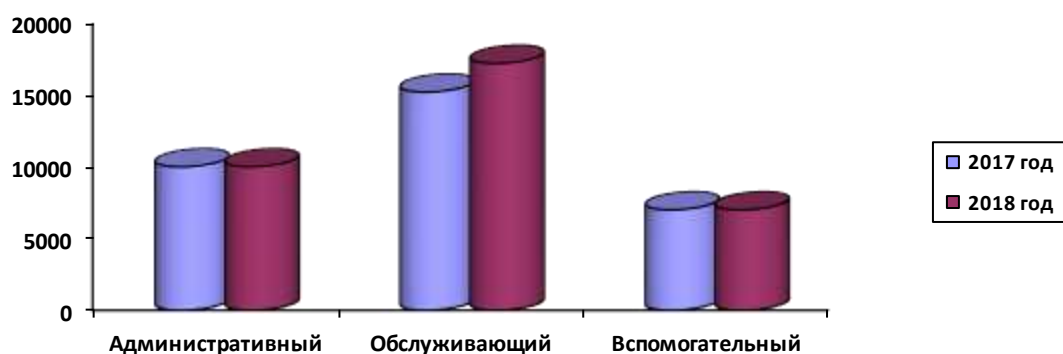


Рисунок 3 - Численность персонала разных категорий работников ООО «Леруа Мерлен-Восток» за 2017-2018гг., чел.

Анализ персонала по уровню образования работников ООО «Леруа Мерлен-Восток» рассмотрен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала ООО «Леруа Мерлен-Восток» по уровню образования в 2018 году

Персонал	Количество, всего, чел.	Высшее		Неоконченное высшее		Среднее специальное	
		чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Административный	10034	8530	48,29	1504	11,91	-	-
Обслуживающий	17266	9134	51,71	7116	56,34	1016	25,22
Вспомогательный	7023	-	-	4010	31,75	3013	74,78
Итого:	34323	17664	100,00	12630	100,00	4029	100,00
Удельный вес, %	100,00	-	51,46	-	36,80	-	11,74

Результаты данной таблицы показывают, что в отчетном периоде большую долю персонала предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток», а именно 17664 чел., что в относительном выражении составило 51,46%, занимают сотрудники с высшим образованием (8530 чел. административных и 9134 чел. обслуживающих работников). Неоконченное высшее образование – 12630 чел. или в относительном выражении 36,8% (1504 чел. административных, 7116 чел. обслуживающих, 4010 чел. вспомогательных работников). Меньшую долю занимают сотрудники со средним специальным образованием – 11,74% (1016 обслуживающих работников и 3013 вспомогательных работников). Их

структура в исследуемом предприятии за отчетный период выделена на рисунке 4.

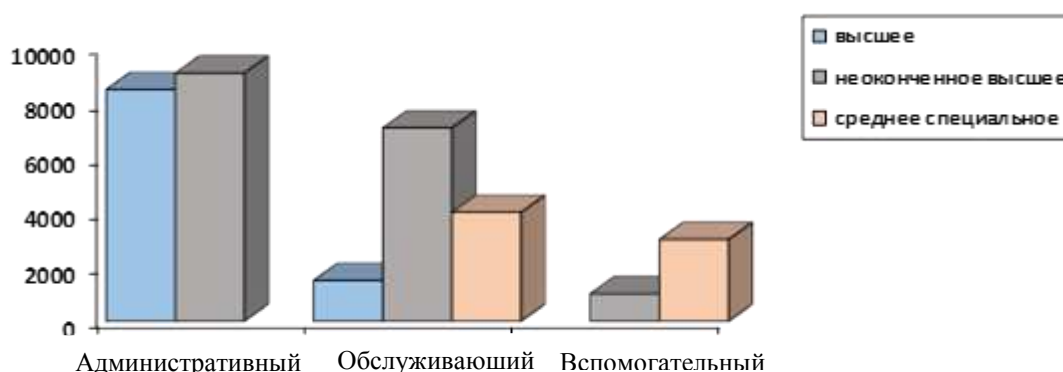


Рисунок 4 – Структура персонала гипермаркета ООО «Леруа Мерлен-Восток» по уровню образования в 2018 году, чел.

По стажу работы в торговле работники ООО «Леруа Мерлен-Восток» рассмотрены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ персонала ООО «Леруа Мерлен-Восток» по стажу работы в торговле за 2018 год

Персонал	Количество, всего, чел.	1-3 года		3-8 лет		Более 8 лет	
		чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Административный	10034	2007	33,14	4014	23,40	4013	36,11
Обслуживающий	17266	2043	33,73	8123	47,36	7100	63,89
Вспомогательный	7023	2007	33,14	5016	29,24	-	-
Итого:	34323	6057	100,00	17153	100,00	11113	100,00
Удельный вес, %	100,00	-	17,65	-	49,98	-	32,38

Анализ таблицы 7 свидетельствует о том, что наибольшую долю персонала предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» занимают работники по стажу работы в торговле 3-8 лет 17153 чел., что в относительном выражении составило 49,98% (4014 чел. административных, 8123 чел. обслуживающих, 5016 чел. вспомогательных работников). Сотрудников со стажем более 8 лет – 11113 чел. или 32,38% (4013 чел. административных и 7100 чел. обслуживающих работников). Меньшую долю занимают работники со стажем работы 1-3 года, что в абсолютном выражении составило 6057 чел. или 17,65%.

Проанализируем производительность труда персонала ООО «Леруа Мерлен-Восток», которая находится в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ производительности труда персонала гипермаркета за 2017-2018гг.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение	Темп роста, %
1. Товарооборот, тыс.руб	188 268 387	226 687 249	38418862	120,4
2. Численность работников, чел.	32317	34323	2006	106,2
3. Численность работников обслуживающего персонала, чел.	15260	17266	2006	113,1
4. Производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	5826	6605	779	113,4
5. Производительность труда одного работника обслуживающего персонала, тыс.руб./чел.	12337	13129	792	106,4

На основе полученных данных можно сказать, что в отчетном году по сравнению с предыдущим произошел рост выручки в 1,2 раза. За период 2017-2018 гг. отмечается увеличение численности работников на 2006 чел., при этом производительность труда одного сотрудника возросла на 779 тыс.руб/чел. Необходимо отметить и рост численности работников обслуживающего персонала, производительность труда которых увеличилась на 792 тыс.руб/чел.

Рассмотрев организационную структуру ООО «Леруа Мерлен – Восток», можно сказать, что произошло увеличение общего количества персонала предприятия до 34323 чел. к 2018 году, когда в прошлом году - 32317 чел. Значительная доля работников с высшим образованием (51,46%) объясняется высоким уровнем технической базы производства, сложным оборудованием, требующим для выполнения работ определенных технических расчетов. Доля рабочих, имеющих неоконченное высшее образование – 36,8 %, говорит об имеющемся резерве роста профессионализма. Руководство проводит обязательное переобучение персонала при получении нового рабочего места (должности) за счет средств предприятия. Наибольшая доля сотрудников со стажем работы 3-8 лет (49,98%) показывает, что на предприятии работает большое количество работников среднего возраста, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива.

Приток работников говорит о благоприятно сложившемся климату в коллективе, который способствует достижению таких высоких результатов. Данный рост численности персонала свидетельствует о высоком уровне заработной платы, что показывает грамотную политику руководителя предприятия, ведь чей труд щедро награждается, способен гораздо качественнее и быстрее выполнять свои функциональные обязанности.

Благодаря росту персонала, а также за счет изменения производительности труда одного работника на 779 тыс.руб./чел. произошло увеличение выручки от продаж на 38418862 тыс.руб. Отмеченный рост производительности зависит от таких научно-технических факторов, как внедрение современных технологий производства, модернизированного рабочего оборудования; организационных факторов (увеличение зон обслуживания, сокращения количества брака, специализации производства); структурного фактора – увеличение количества изготавливаемой продукции; социальных факторов (улучшение условий труда, оценки качества сотрудников и их мотивирование) и т.д. Всё это позволяет сделать вывод о том, насколько действенно и оптимально работают все сотрудники в данной организации.

## **2.2 Анализ структуры и динамики товарооборота ООО «Леруа Мерлен-Восток»**

Розничный товароборот является хозяйственной деятельности, который отражает результаты работы предприятия за определенный период. Именно из выручки образуются все остальные показатели, по которым можно судить о характере хозяйственной деятельности на предприятии. Для более полного понимания динамики продаж необходимо рассмотреть товароборот в действующих и сопоставимых ценах, провести анализ основных показателей деятельности торгового предприятия, а также рассмотреть структуру товарооборота.

Для полной характеристики в таблице рассчитано влияние изменения розничных цен на изменение объема розничного товарооборота (табл.9).

Таблица 9 – Анализ влияния изменения цен и физического объема продаж на динамику выручки ООО «Леруа Мерлен-Восток» за 2016 - 2018 гг.

Годы	Розничный товарооборот, тыс.руб.			Прирост товарооборота, тыс.руб.		
	в действующих ценах	индекс цен	в сопоставимых ценах	всего	в том числе за счет изменения	
					физического объема	цен на товары
2016	151 993 749	1,00	151 993 749	-	-	-
2017	188 268 387	1,032	182 430 608	36274638	30436859	5837779
2018	226 687 249	1,043	217 341 562	38418862	29073175	9345687

Данные таблицы 9 позволяют сделать вывод, что в динамике выручка в действующих ценах выросла с 188268387 тыс. руб. в 2017 году до 226687249 тыс. руб. в 2018 году, то есть на 38418862 тыс. руб. в денежной форме или на 20,4% в относительном выражении. При этом наибольшее влияние на повышение выручки оказывает такой фактор, как рост цен. В результате повышения цен на реализуемые непродовольственные товары выручка ООО «Леруа Мерлен-Восток» выросла на 9345687 тыс. руб. в денежном выражении.

Под влиянием изменения физического объема продаж выручка предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» выросла на 29073175 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Розничный товарооборот за период 2016-2018гг. в сопоставимых ценах представлен на рисунке 5.

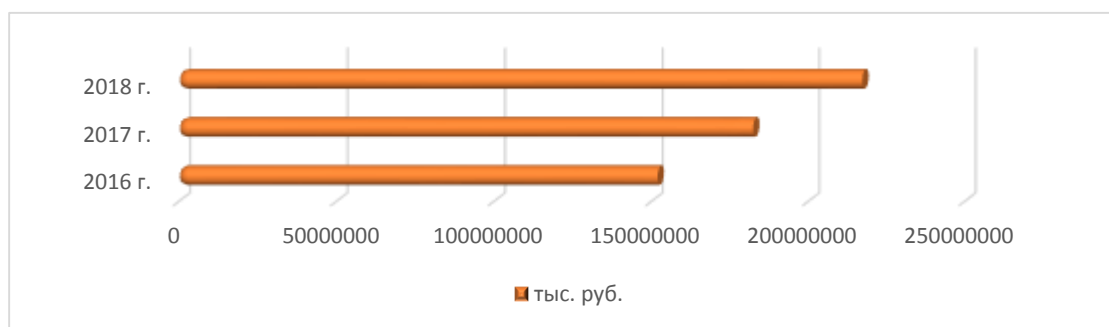


Рисунок 5 – Розничный товарооборот за период 2016-2018гг., тыс.руб.

Проведем анализ основных показателей деятельности коммерческого предприятия ООО «Леруа Мерлен» по данным бухгалтерских документов (Приложение А) за 2017-2018 гг. (табл. 10):

Таблица 10 – Анализ основных показателей деятельности коммерческого предприятия за 2017-2018 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+; -)	Отчетный год в % к прошлому году
А	Б	1	2	3	4
1. Выручка от продажи	тыс. руб.	188268387	226687249	38418862	120,4
2. Торговая площадь	м <sup>2</sup>	1125000	1125000	0	100,0
3. Оборот розничной торговли на 1м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб. / м <sup>2</sup>	167	201	34	120,4
4. Среднесписочная численность работников, всего	чел.	32317	34323	2006	106,2
– в т.ч. работников обслуживающего персонала	чел.	15260	17266	2006	113,1
5. Производительность труда одного среднесписочного работника, всего	тыс. руб. / чел.	5826	6605	779	113,4
– производительность труда одного работника обслуживающего персонала	тыс. руб. / чел.	12337	13129	792	106,4
6. Фонд заработной платы – сумма	тыс. руб.	7531	8396	865	111,5
– уровень	%	0,004	0,0037	-0,0003	-
7. Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	0,23	0,24	0,01	105,0
8. Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	149235274	180699488	31464214	121,1
9. Валовая прибыль – сумма	тыс. руб.	39033113	45987761	6954648	117,8
– уровень	%	20,7	20,3	-0,4	-
10. Издержки обращения – сумма	тыс. руб.	36833315	39953864	3120549	108,5
– уровень	%	19,6	17,6	-2,0	-
11. Прибыль (убыток) от продаж – сумма	тыс. руб.	2199798	730250	-1469548	33,2
– рентабельность продаж	%	1,2	0,3	-0,9	-
12. Проценты к получению	тыс. руб.	322462	166015	-156447	51,5
13. Проценты к уплате	тыс. руб.	2843357	2874028	30671	101,1
14. Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	-	-	-	-
15. Прочие доходы	тыс. руб.	19654946	22561650	2906704	114,8
16. Прочие расходы	тыс. руб.	8670544	11684438	3013894	134,8
17. Прибыль (убыток) до налогообложения – сумма	тыс. руб.	10663305	7438949	-3224356	69,8
18. Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	2249208	1748470	-500738	77,7
19. Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	545145	645904	100759	118,5
20. Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	74611	77425	2814	-
21. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	7948506	5130699	-2817807	64,5
– чистая рентабельность сети	%	4,2	2,3	-1,9	-

Сумма денежных средств, поступающая на счет предприятия за проданную продукцию, а также являющаяся основным источником доходов и финансовых ресурсов предприятия является выручкой от реализации продукции. К 2018 г. произошел рост выручки в 1,2 раза, которое составило 226687249 тыс.руб., в результате чего можно сказать о том, что предприятие большой доход получает от своей основной деятельности.

В 2017-2018 гг. отмечается увеличение на 2006 чел. среднесписочной численности работников, при этом рост производительность труда – в 1,13 раза. Следовательно, происходит увеличении товарооборота предприятия, расширении его сферы услуг, а также рост эффективности использования трудовых ресурсов.

Увеличение фонда заработной платы на 865 тыс.руб. к 2018 г. напрямую связано с повышением товарооборота и доходов, получаемых от коммерческой деятельности. Рост заработной платы показывает, что предприятие заботится о своих работниках, повышая уровень их материального достатка.

Валовая прибыль предприятия в отчетном году увеличилась в 1,17 раза, что составило 45987761 тыс.руб., когда за аналогичный период прошлого года составляло 39033113 тыс.руб.. Хорошая динамика валовой прибыли показывает, насколько эффективно предприятие ведет свою деятельность среди нынешней рыночной конкуренции.

Сокращение от реализации прибыли составило в 2018 г. в сопоставлении с 2017г. 66,8% или 1469548 тыс.руб. Важно отметить снижение чистой прибыли в отчетном году на 2817807 тыс.руб., которое говорит об уменьшении объема продаж, росте себестоимости продукции, возможном завышении цены продукта, из-за чего снизились показатели реализации. Если с производственными вопросами все в порядке, то следует обратить внимание на показатель производительности труда и качества выпускаемого продукта, нарушение условий труда и другие факторы.

В свою очередь, возникает и падение рентабельности конечной деятельности на 1,9%, в сопоставлении с прошлым годом. Ухудшение данного

показателя констатирует о сокращении конкурентоспособности предприятия в определенный момент времени, поэтому возникает необходимость в сокращении затратной части баланса (уровня запасов), но и в нуждающемся поддержание точной маркетинговой политики и показателей её деловой активности.

Оценка товарооборота в структуре ассортимента для определения товарных групп, которые пользуются наибольшим спросом, а также динамику изменения спроса на товары за 2017-2018 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка товарооборота в ассортиментном разрезе за анализируемый период

Товарные группы	Товарооборот 2017 год		Товарооборот 2018 год		Отклонение		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
А	1	2	3	4	5	6	7
Материалы для строительства	32758699,3	17,4	41687934,6	18,4	8929235	1	127,26
Столярные изделия	28428526,4	15,1	34879150,8	15,4	6450624	0,3	122,69
Электротовары	17885496,8	9,5	22325943,9	9,8	4440447	0,3	124,83
Инструменты	8472077,4	4,5	9839718,7	4,3	1367641	-0,2	116,14
Напольные покрытия	15061471	8,0	18311493,7	8,1	3250023	0,1	121,58
Санитарно-технические изделия	16944154,8	9,0	19527443,6	8,6	2583289	-0,4	115,25
Система водоснабжения	8660345,8	4,6	9943706,2	4,4	1283360	-0,2	114,82
Товары для сада и огорода	18262033,5	9,7	21520951,2	9,5	3258918	-0,2	117,85
Скобяные изделия	2259220,6	1,2	2823925	1,2	564704,4	-	125,00
Лакокрасочные изделия	9225151	4,9	11295700	5,0	2070549	0,1	122,44
Осветительные приборы и оборудование	6965930,3	3,7	7523768,7	3,4	557838,4	-0,3	108,01
Изделия для декорирования	5083246,4	2,7	6164119,9	2,7	1080874	-	121,26
Изделия и аксессуары для хранения предметов	4894978,2	2,6	5499843,7	2,4	604865,5	-0,2	112,36
Мебель корпусная	13367055,5	7,1	15343549	6,8	1976494	-0,3	114,79
Всего	188 268 387	100,0	226 687 249	100,0	38 418 862	-	120,41



Анализ таблицы 11 показал, что структура продаж предприятия состоит из 14 товарных групп. При этом динамика выручки по всем товарным группам имеет тенденцию к увеличению.

Основными товарными группами за отчетный период, имеющими удельные веса более 9%, являются группы: «Материалы для строительства» - 18,4%, «Столярные изделия» - 15,4%, «Электротовары» - 9,8% и «Товары для сада и огорода» - 9,5%. Наибольшим абсолютным значением соответственно обладает группа «Материалы для строительства» в размере 41687934,6 тыс.руб., что на 27,26% больше, чем в 2017 году. Темпы прироста данных групп имеют положительный характер, наибольший из них замечен по той же товарной группе «Материалы для строительства» в размере 27,26%.

Остальные товарные группы имеют удельные веса в пределах от 1% до 8%, и наименьшую долю в товарообороте занимает группа «Скобяные изделия» - 1,2% или 2823925 тыс.руб. Наибольший прирост показала та же товарная группа «Скобяные изделия» - 25%.

Структура товарооборота в разрезе товарных групп имеет заметные, но незначительные изменения. Группы, по которым произошел заметный спад: «Инструменты», «Санитарно-технические изделия», «Система водоснабжения», «Товары для сада и огорода», «Осветительные приборы и оборудование», «Изделия и аксессуары для хранения предметов» и «Мебель корпусная». По таким товарным группам, как «Скобяные изделия» и «Изделия для декорирования жилых помещений» изменений не наблюдалось.

Таким образом, необходимо принять меры по дальнейшему стимулированию продаж товарных групп с наибольшим удельным весом в товарообороте за отчетный период. Так как структура продаж достаточно равномерна и положительную динамику показали все группы, то можно также определить меры по сокращению затрат на хранение и содержание всех товарных групп, в особенности имеющих наибольший товарооборот.

## 2.3 Анализ показателей эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»

Развивая синтетический подход Н.Е. Егоровой [33], автором выпускной квалификационной работы предлагается оценивать эффективность сетевого взаимодействия как средневзвешенную среднюю сумму индикаторов  $I_1 - I_8$ .

1. Плотность сети ( $I_1$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Оценим текущий показатель за 2018г.:

$$I_1(\text{пр}) = \frac{284}{5550} = 0,051 \quad (11)$$

Оценим текущий показатель за 2019г.:

$$I_1(\text{от}) = \frac{300}{5550} = 0,054 \quad (12)$$

Текущий показатель определяет число агентов сети и соответствующих связей между ними. Так как фактическое число связей в сети не может превышать максимально возможное, а сеть не может состоять менее, чем из двух агентов, показатель плотности связей сети определен в интервале  $(0;1]$ , что позволяет дать ему однозначную трактовку:

- при полученном значении показателя  $I_1=1$  – сеть является плотной (все элементы непосредственно связаны между собой);

- при полученном значении показателя  $I_1=0$  – сеть разряженная (или слабая), т.е. в отношениях между элементами сети преобладают опосредованные связи.

Полученные результаты показывают, что в отчетном периоде плотность торговой сети, по сравнению с прошлым, выросла в 1,06 раза или в относительном выражении на 0,003. Более плотной является сеть, в которой число взаимосвязанных агентов больше.

2. Степень централизации сети ( $I_2$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Рассчитаем данный показатель за 2018г.:

$$I_2(\text{пр}) = \frac{14}{75-4} = 0,19 \quad (13)$$

Рассчитаем данный показатель за 2019г.:

$$I_2(\text{от}) = \frac{8}{75-4} = 0,11 \quad (14)$$

Данный показатель характеризуется тем, в какой степени агенты данной сети кластеризуются вокруг единого центра (или нескольких), в качестве которого могут выступать ведущие предприятия, обладающих возможностью контроля за поведением других элементов образования.

К 2018г. происходит снижение степени централизации сети, это обусловлено тем, что магазины находятся в специфических условиях (например, большая удаленность друг от друга).

3. Сила деловых связей ( $I_3$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток» за период 2018-2019гг.:

$$I_3 = \frac{75}{75} = 1 \quad (15)$$

Сила деловых связей формируется близостью между участниками рынка в организационном поле. Сильной связью следует считать такие взаимоотношения между близкими организациями, ресурсная зависимость между которыми велика и не может быть с легкостью разорвана.

4. Теснота деловых связей ( $I_4$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Просчитаем предложенный показатель за 2018г.:

$$I_4(\text{пр}) = \frac{487241}{7698 \cdot 75} = \frac{487241}{577350} = 0,84 \quad (16)$$

Просчитаем предложенный показатель за 2019г.:

$$I_4(\text{от}) = \frac{602327}{8235 \cdot 75} = \frac{566437}{617625} = 0,92 \quad (17)$$

Под данным показателем понимается интенсивность деловых связей, т.е. количество контрактов или сделок, совершенных одними и теми же партнерами в течение определенного периода времени. За период 2018-2019гг. отмечается рост тесноты деловых связей на 0,08 или в 1,1 раза. Действительно, компания ООО «Леруа Мерлен-Восток» работает с постоянными поставщиками, особое внимание которое уделяет локальным поставщикам и, в особенности, производителям в каждом регионе. Такая поддержка дает региональным производителям отличную возможность для развития их бизнеса и многократного увеличения продаж.

5. Длительность деловых связей ( $I_5$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Оценим текущий показатель за 2018г.:

$$I_5(\text{пр}) = \frac{6}{15} = 0,4 \quad (18)$$

Оценим текущий показатель за 2019г.:

$$I_5(\text{от}) = \frac{8,5}{15} = 0,57 \quad (19)$$

Компания ООО «Леруа Мерлен-Восток» представлена на рынке РФ с 2004г. За период действия компании более 25000 поставщиков получили опыт работы с международной компанией. Порядка 25% контрагентов работают с компанией начиная с момента вхождения её на российский рынок. Еще 30-35% поставщиков имеют опыт работы с компанией более 5 лет. Сотрудничество с компанией в течение последних трех лет практикуется в отношении 37000 поставщиков и только 5-6% имеют опыт взаимодействия с компанией менее 3 лет.

В сравнение указанного показателя с аналогичным значением за 2018г. свидетельствуют об укреплении связей с поставщиками и росте устойчивости компании ООО «Леруа Мерлен-Восток».

6. Устойчивость связей ( $I_6$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Рассчитаем текущий показатель за 2018г.:

$$I_6(\text{пр}) = \frac{172}{75 \times 3} = 0,76 \quad (20)$$

Рассчитаем текущий показатель за 2019г.:

$$I_6(\text{от}) = \frac{180}{75 \times 3} = 0,8 \quad (21)$$

Автором выпускной квалификационной работы эмпирическим путем было определено среднее количество связей взаимодействия с данным количеством магазинов – три, так как они не могут одновременно быть связаны со всеми магазинами в сети, в силу большой разбросанности по территориальному признаку.

Значение показателя устойчивости связей в 2018г. составил 0,76, когда в 2019г. – 0,8. Данный рост говорит о том, что ООО «Леруа Мерлен-Восток»

очень стабильная компания и имеет достаточно устойчивые связи с поставщиками.

7. Степень формализации связей ( $I_7$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Рассчитаем данный показатель за 2018г.:

$$I_7(\text{пр}) = \frac{32}{75} = 0,43 \quad (22)$$

Рассчитаем данный показатель за 2019г.:

$$I_7(\text{от}) = \frac{35}{75} = 0,47 \quad (23)$$

Рост неформализации связей обусловлены необходимостью координации взаимодействия участников и возможное наличие угроз потери устойчивости сети.

8. Степень коммуникативности ( $I_8$ ) ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Оценим текущий показатель за 2018г.:

$$I_8(\text{пр}) = \frac{8}{75} = 0,11 \quad (24)$$

Оценим текущий показатель за 2019г.:

$$I_8(\text{от}) = \frac{10}{75} = 0,13 \quad (25)$$

Формальная коммуникативная сеть задается организацией с целью эффективной работы группы. Более высокое значение степени коммуникативности сети определяется при совместно-взаимодействующей и совместно-последовательной форме организации деятельности предприятий.

Ранжирование по степени значимости предложенных показателей осуществляется с целью определения веса (значимости) каждого показателя для оценки эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли. Такая методика предполагает наличие группы экспертов, опрос которых осуществляется методом анкетирования при помощи современных каналов коммуникации. Самому важному показателю присваивается ранг  $n$ , следующему –  $(n-1)$  и так далее; ранг, равный 1, имеет наименее важный показатель. Результаты опросов экспертов сводят в таблицу, в последней строке которой отражают сумму рангов, выставленных экспертами конкретному

показателю. Применим метод экспортных оценок для оценки веса данных показателей (табл.12).

Таблица 12 – Результаты оценки экспертами значимости показателей оценки эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли

Показатели	Эксперты											
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Сумма оценка	Весовой коэффициент
Плотность сети	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	43	0,119
Степень централизации сети	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	36	0,100
Сила деловых связей	7	3	5	5	6	4	2	8	5	3	48	0,133
Теснота деловых связей	8	7	8	8	7	7	8	7	8	6	74	0,206
Длительность деловых связей	5	6	6	7	8	6	6	1	6	7	58	0,161
Устойчивость связей	6	8	7	6	5	8	7	3	7	8	65	0,181
Степень формализации связей	2	2	1	2	1	1	3	2	2	1	17	0,047
Степень коммуникативности	1	1	2	1	2	2	1	6	1	2	19	0,053
Итого:	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	360	1

Анализ таблицы 12 показал, что наибольший вес (значимость) имеют такие показатели, как «теснота деловых связей» - 0,206, «устойчивость связей» - 0,181, «длительность деловых связей» - 0,161. Тогда наименее важными показателями можно считать «степень коммуникативности» - 0,053 и «степень формализации связей» - 0,047.

Рассчитаем средневзвешенную среднюю сумму индикаторов  $I_1-I_8$ , исходя из полученных данных за период 2018-2019гг. по формуле 26:

$$I_{\text{ср}} = \frac{x_i * \alpha}{n}, \quad (26)$$

где,  $x_i$  – полученные значения по текущим показателям;

$\alpha$  – весовой коэффициент;

$n$  – общее количество предложенных показателей.

$$I_{\text{ср}}(\text{пр}) = \frac{0,051*0,119+0,19*0,1+1*0,133+0,84*0,206+0,4*0,161+0,76*0,181+0,43*0,047+0,11*0,053}{8} = 0,07 \quad (27)$$

$$I_{\text{ср}}(\text{от}) = \frac{0,054*0,119+0,11*0,1+1*0,133+0,92*0,206+0,57*0,161+0,8*0,181+0,47*0,047+0,13*0,053}{8} = 0,076 \quad (28)$$

## 2.4 Анализ кооперационно-сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»

Все предприятия и организации в современной экономике и социальной практике постоянно взаимодействуют с множеством организаций и предприятий, государственными, муниципальными и общественными структурами для реализации своих целей. Деятельность предприятия как повседневная, так и стратегическая зависит от внешней среды и среды взаимодействия и осуществляется в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде для достижения поставленных целей.

Согласно функционально-средового метода [14] рассмотрим проявление этих функций во внешней и внутренней среде предприятия, с учетом что предприятия участники находятся в кооперационно-сетевом взаимодействии (КСВ).

Партнеры предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» существуют по всем функциям, поэтому необходима соответствующая оценка, показанная в таблице 13.

Таблица 13– Оценка кооперационно-сетевого взаимодействия торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» с партнерами

Функция предприятия	Для обеспечения качественной работы персонал торгового предприятия «Леруа Мерлен-Восток» взаимодействует с:
Адаптационно-интеграционная (АИФ)	<p><b>Участвуют от предприятия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-руководитель и его заместители;</li><li>- начальники отделов, цехов.</li></ul> <p><b>Взаимодействуют</b> в оцениваемой функции с Роспотребнадзором, Росветнадзором, МЧС (пожарная безопасность), пенсионным фондом, фондом социального страхования, налоговой инспекцией, Администрацией г. Красноярска, Рострудом.</p> <p><b>Цели взаимодействия в АИФ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– согласование работы торгового предприятия на красноярском рынке,</li><li>– соблюдение российского законодательства в отношении торговли, а также требований надзорных органов на территории края.</li></ul> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридически обоснованный обмен электронными документами с поставщиками</p>

Функция предприятия		Для обеспечения качественной работы персонал торгового предприятия «Леруа Мерлен-Восток» взаимодействует с:
Производственно-технологическая (ПТП)	Закупочная деятельность для обеспечения основной деятельности (ЗД)	<p><b>Участвуют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор;</li> <li>– руководитель коммерческой службы;</li> <li>– менеджеры по сбыту, закупкам;</li> <li>– руководитель отдела закупа.</li> </ul> <p><b>Взаимодействуют</b> с 9471 различными поставщиками</p> <p><b>Цели взаимодействия в ПТП:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективная система закупок;</li> <li>– рациональные объемы закупок в соответствии с заказами оптовых покупателей.</li> </ul> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами с поставщиками</p>
	производственно-технологическая (ПТФ)	<p><b>Участвуют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор;</li> <li>– руководитель коммерческой службы.</li> </ul> <p><b>Взаимодействуют</b> ремонтно-сервисными предприятиями</p> <p><b>Цель взаимодействия в ПТФ:</b> реализация качественных товаров покупателям, востребованного ассортимента, объема, новых продуктов.</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами с клиентами</p>
	Сбытовая деятельность (СД)	<p><b>Участвуют в СД:</b> отдел сбыта</p> <p><b>Взаимодействуют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с покупателями (в т.ч. частные лица, малые и средние предприятия);</li> <li>- только с поставщиками, без посредников для роста эффективности системы сбыта оптовым покупателям;</li> <li>- 75 собственных магазинов;</li> <li>- собственные распределительные центры.</li> </ul> <p><b>Цели взаимодействия в СД:</b> повышение привлекательности сбыта, рост объемов сбыта товаров, осуществление государственных и муниципальных закупок</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами с клиентами, мобильные приложения и мессенджеры</p>
	Финансово-экономического обеспечения (ФЭО)	<p><b>Участвует:</b> финансово-экономический отдел, включая бухгалтерию</p> <p><b>Взаимодействуют</b> с двумя коммерческими банками (Совкомбанк, Кредит Европа Банк), страховой компанией (Группа Ренессанс Страхование).</p> <p><b>Цели взаимодействия в ФЭО:</b> Финансово-экономическое обеспечение деятельности, поиск эффективных партнеров, реализация текущей деятельности и развитие инновационных проектов</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами, компьютерные программы для введения бухгалтерского учета</p>



Функция предприятия	Для обеспечения качественной работы персонал торгового предприятия «Леруа Мерлен-Восток» взаимодействует с:
Материально-технического обеспечения (МТО)	<p><b>Участвует:</b> отдел логистики</p> <p><b>Взаимодействуют с:</b> Энергосбыт, ТЭЦ (тепло, горячая вода), водоканалом, телефонная связь, ремонтные группы, клининговая компания «RBE Клининг»</p> <p><b>Цель взаимодействия в МТО:</b> обеспечение предприятия ресурсами и расходными материалами, создание условий для работы, рационализация (экономия) потребления ресурсов.</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами</p>
Информационно-маркетингового обеспечения (ИМО)	<p><b>Участвует:</b> отдел маркетинга</p> <p><b>Взаимодействуют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с несколькими рекламными агентствами для улучшения информационных связей с оптовыми покупателями («DEZA», «Директория», «Огни Большого Города» - г.Санкт-Петербург, «Аутдор-сити» - г.Екатеринбург, «ПрезенТайм» - г.Нижний Новгород, «Ориентир-М» - г.Красноярск, «MOST Creative Club», «PINKMAN», «Almacor», «FotoFaktura», «POS Management» - г.Москва);</li> <li>- СМИ, Internet</li> </ul> <p><b>Цели взаимодействия в ИМО:</b> анализ рынков, деятельности партнеров, конкурентов, изменений законодательства и разработка проектов развития продукции предприятия, её брендинг и продвижение на рынках</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами</p>
Работа по набору, обучению, стимулированию персонала (НОРМС)	<p><b>Участвуют:</b> - отдел кадров, начальники отделов</p> <p><b>Взаимодействуют:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с отделом занятости населения с целью эффективного использования человеческого трудового потенциала;</li> <li>- кадровые агентства;</li> <li>- 1 вуз (СФУ)</li> </ul> <p><b>Цели взаимодействия в НОРМС:</b> реализация программы развития человеческого потенциала, подбор обучение и мотивация к работе</p> <p><b>Используемые ключевые цифровые технологии:</b> интернет, юридический обоснованный обмен электронными документами</p>

Для дальнейшего анализа КСВ используем данные табл.13 и составим структуру взаимодействия предприятия и на этой основе выделим уровни такого взаимодействия. Структура кооперационно-сетевое взаимодействие торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура кооперационно-сетевое взаимодействия торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» на основе функционально-средового подхода

Наибольшее количество партнерских связей в оптовом торговом предприятии ООО «Леруа Мерлен-Восток» отмечено по закупочной деятельности – 9471 партнеров (поставщики предприятия), а также в функциях ИМО и АИФ – по 11 и 8 партнеров соответственно, все связи закреплены долгосрочными договорами по сотрудничеству с партнерами.

Среди партнеров оптового торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» – меньшее количество связей выявлено по функциям НОРМС, ФЭО – по 2-3 партнера по договору долгосрочного сотрудничества.

Для дальнейшего анализа нарисуем схему взаимодействия внутри КСВ и установим наиболее важные и ценные узлы – те предприятия и организации, с которыми наибольшее число взаимодействий и где принимаются (или могут приниматься) важные для всей сети решения. Укрупненная схема кооперационно-сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток» с партнерами показана на рисунке 7:

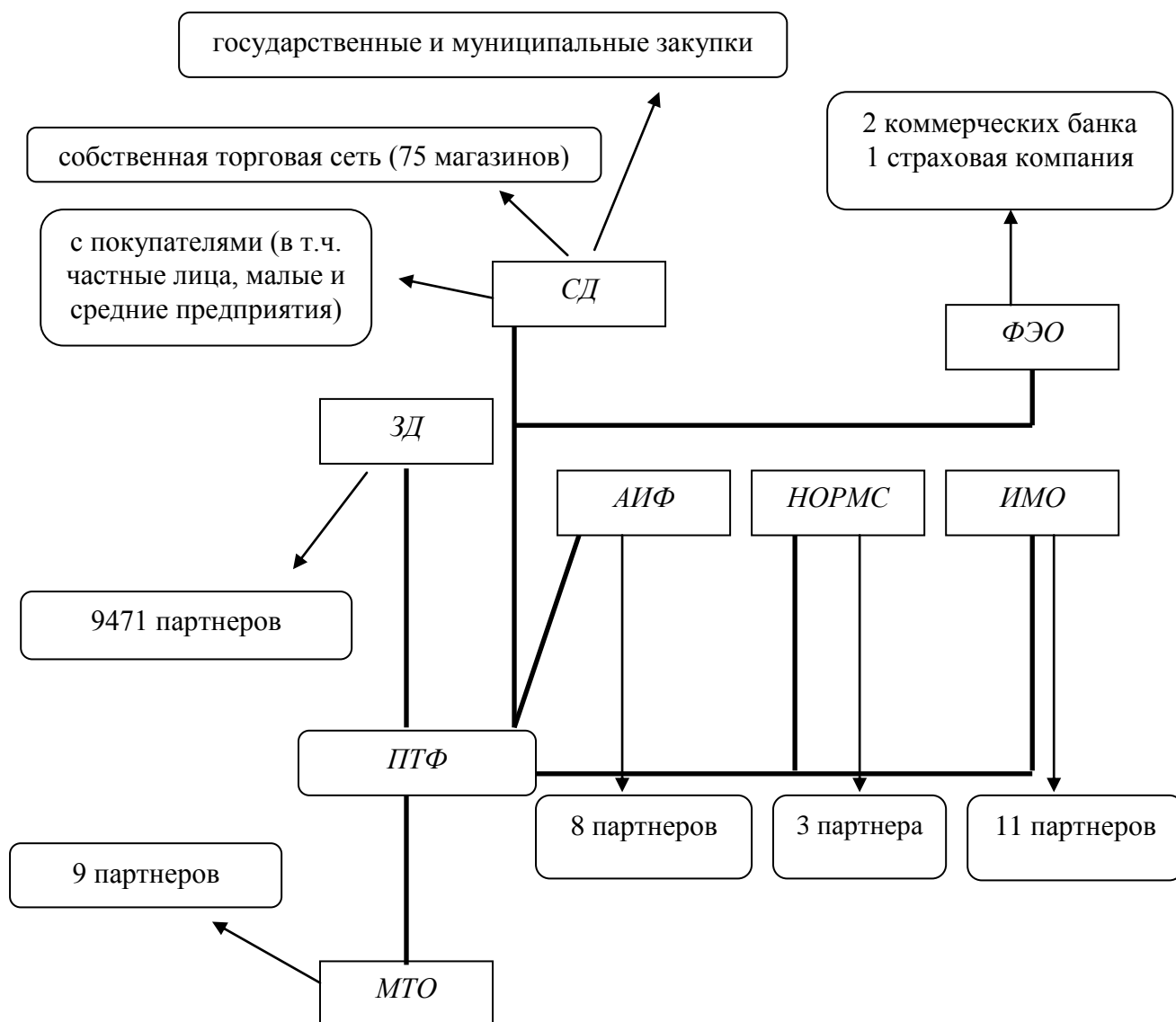


Рисунок 7 – Укрупненная схема кооперационно-сетевого взаимодействия предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» с партнерами

Функционально-средовой анализ деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» происходит по 5 видам сред взаимодействия:

1. Внутренняя среда взаимодействия. Во внутренней среде происходит взаимодействие между работниками предприятия. Так, по функции ФЭФ, происходит основное взаимодействие между сотрудниками бухгалтерского отдела предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток».

2. Конкурентная среда взаимодействия. Данная среда взаимодействия основана на улучшении партнерских связей для роста конкурентоспособности предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» по используемой функции.

3. Среда партнерского взаимодействия. Установленное взаимодействие в ООО «Леруа Мерлен-Восток» происходит на основании разных типов (видов) договоров, например, по функции НОРМС – это трудовые договора и договора по оказанию услуг.

4. Среда информационно-коммуникационного взаимодействия. Коммуникации происходят в цепочке участников предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» с представителями партнеров, например, в функции МТО, с ресурсными организациями.

5. Внешняя среда взаимодействия. Учитывается количество партнеров в исследуемой среде, например, по АИФ, количество внешних партнеров в ООО «Леруа Мерлен-Восток» – 8.

Таким образом, функционально-средовой анализ деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» проведен по 5 видам сред взаимодействия, где в каждом из видов отмечено партнерское взаимодействие, что по итогу обуславливает рост коммерческой деятельности исследуемой торговой организации.

Функционально-средовой анализ деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» представлен в табл.14.

Таблица 14 – Функционально-средовой анализ деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток»

Функция		Среда взаимодействия				
		внутренняя	конкурентная	партнерского взаимодействия	информационно-коммуникационного	внешняя
А		1	2	3	4	5
АИФ		Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; исполнительным директором; юристом; руководителем складского хозяйства.	Данная среда взаимодействия основана на улучшении партнерских связей для роста конкурентоспособности предприятия по используемой функции	Это взаимодействие происходит на основании долгосрочного сотрудничества	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представители соответствующих государственных органов в крае	Количество долгосрочных партнеров – 8
ПТФ	ЗД	Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; руководителем коммерческой службы; менеджерами по сбыту и по закупкам; руководителем отдела закупа.	Рост конкурентоспособности происходит на основании разработки эффективной системы закупок; установления рационального объема закупок в соответствии с заказами оптовых покупателей	Установленное взаимодействие происходит на основании договоров поставок и купли-продажи с 9471 различными поставщиками	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представители поставщиков	Количество долгосрочных партнеров – 9471

Продолжение таблицы 14

А		1	2	3	4	5
ПТФ	ПТП	Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; руководителем коммерческой службы; руководителем отдела закупа; руководителем складского хозяйства.	Для создания конкурентной среды должны быть решены следующие задачи: реализации качественных товаров оптовых покупателей при выполнении договорных обязательств поставщиков в разделе «Качество»	Установлено взаимодействие происходит на основании договора по оказанию услуг с партнерами	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представителем ремонтно-сервисного предприятия	Взаимодействуют с ремонтно-сервисными предприятиями
	СД	Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; руководителем коммерческой службы; менеджерами по сбыту и закупкам; руководителем отдела закупа.	При формировании конкурентной среды должна быть создана эффективная система сбыта оптовым покупателям	Установлено взаимодействие происходит на основании товарной отчетности и договоров купли-продажи, договоров поставки	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представители поставщиков, включая взаимодействие менеджеров и оптовых покупателей	Взаимодействуют с покупателями (частные лица, малые и средние предприятия); - обеспечение государственных и муниципальных закупок; - собственная сбытовая сеть)
ИМФ		Во внутренней среде происходит работа отдела маркетинга	Для улучшения информационных связей с оптовыми покупателями формируется конкурентная среда предприятия	Установлено взаимодействие происходит на основании договора по оказанию услуг	Коммуникации в цепочке: отдел маркетинга – представитель рекламного агентства	Количество внешних партнеров – 11

Окончание таблицы 14

А	1	2	3	4	5
ФЭФ	Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; главным бухгалтером; бухгалтером; исполнительным директором.	Для создания конкурентной среды должны быть созданы финансовые резервы с использованием имеющихся финансовых ресурсов для роста эффективности коммерческой деятельности	Установлено взаимодействие происходит на основании договора по оказанию услуг	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представитель партнера – коммерческого банка.	Количество внешних партнеров – 3
МТО	Во внутренней среде происходит взаимодействие между следующими сотрудниками: директором; руководителем складского хозяйства; исполнительным директором.	Рациональное использование материальных ресурсов предприятия – залог для создания конкурентной среды	Установлено взаимодействие происходит на основании договора по оказанию услуг	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представители партнеров – ресурсных организаций.	Количество внешних партнеров – 9
НОРМС	Во внутренней среде происходит работа отдела кадров и начальников отдела	Рациональное использование трудовых ресурсов предприятия – залог для создания конкурентной среды, например, роста производительности труда	Установлено взаимодействие происходит на основании трудовых договоров, договоров по оказанию услуг	Коммуникации в цепочке: участники (персонал) и представителей занятости населения и вуза	Количество внешних партнеров – 3

## **Выводы по второй главе:**

1. Рассмотрев организационную структуру ООО «Леруа Мерлен – Восток», можно сказать, что произошло увеличение общего количества персонала предприятия до 34323 чел. к 2018 году, когда в прошлом году - 32317 чел. Значительная доля работников с высшим образованием (51,46%) объясняется высоким уровнем технической базы производства, сложным оборудованием, требующим для выполнения работ определенных технических расчетов. Доля рабочих, имеющих неоконченное высшее образование – 36,8 %, говорит об имеющемся резерве роста профессионализма. Руководство проводит обязательное переобучение персонала при получении нового рабочего места (должности) за счет средств предприятия. Наибольшая доля сотрудников со стажем работы 3-8 лет (49,98%) показывает, что на предприятии работает большое количество работников среднего возраста, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива.

2. Проведя анализ структуры и динамики товарооборота «Леруа Мерлен-Восток», важно отметить увеличивающуюся выручку предприятия, свидетельствующая об увеличении объемов продаж. Так к 2018 г. произошел рост выручки в 1,2 раза, которое составило 226687249 тыс.руб., в результате чего можно сказать о том, что предприятие большой доход получает от своей основной деятельности. Рост заработной платы показывает, что предприятие заботится о своих работниках, повышая уровень их материального достатка.

3. Оценив товарооборот в структуре ассортимента для определения товарных групп, которые пользуются наибольшим спросом, а также динамику изменения спроса на товары за 2017- 2018 гг., можно заметить, что основными товарными группами за отчетный период, имеющими удельные веса более 9%, являются группы: «Материалы для строительства» - 18,4%, «Столярные изделия» - 15, 4%, «Электротовары» - 9,8% и «Товары для сада и огорода» - 9,5%. Наибольшим абсолютным значением соответственно



обладает группа «Материалы для строительства» в размере 41687934,6 тыс.руб., что на 27,26% больше, чем в 2017 году.

4. Анализ показателей эффективности сетевого взаимодействия «Леруа Мерлен-Восток» методом экспертных оценок показал, что наибольший вес (значимость) имеют такие показатели, как «теснота деловых связей» - 0,206, «устойчивость связей» - 0,181, «длительность деловых связей» - 0,161. Тогда наименее важными показателями можно считать «степень коммуникативности» - 0,053 и «степень формализации связей» - 0,047. Также отмечается рост средневзвешенной средней суммы представленных индикаторов за отчетный период.

5. Наибольшее количество партнерских связей в оптовом торговом предприятии ООО «Леруа Мерлен-Восток» отмечено по закупочной деятельности – 9471 партнеров (поставщики предприятия), а также в функциях ИМО и АИФ – по 11 и 8 партнеров соответственно, все связи закреплены долгосрочными договорами по сотрудничеству с партнерами. Среди партнеров оптового торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» – меньшее количество связей выявлено по функциям НОРМС, ФЭО – по 2-3 партнера по договору долгосрочного сотрудничества.

### **3 Рекомендации по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»**

#### **3.1 Программа мероприятий по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток»**

В сложившейся экономической ситуации эффективность характеризует выживаемость предприятий. Компаниям необходимо не только функционировать, но и по возможности повысить свой конечный результат, а именно прибыль, получение которой является главной целью любого субъекта хозяйствования в условиях рыночной экономики. Кооперационно-сетевое взаимодействие помогает открывать новые перспективы для каждого бизнес-участника сети. Преимуществом такого взаимодействия является возможность работы в налаженной бизнес-модели с перспективой долгосрочного сотрудничества, возможность достижения экономии издержек, постоянная поддержка и обмен опытом со стороны компаний.

На сегодняшний момент никто не застрахован от рисков, поэтому даже стабильные компании тоже могут уйти с рынка. Такие организации не готовы к переменам и отказываться от того «что вчера работало», а также к полному или частичному пересмотру и реформатированию самих себя. Поэтому любая организация рано или поздно сталкивается с проблемой повышения эффективности производства.

Проведенный анализ во второй главе показал, что руководству анализируемой торговой сети для большей результативности необходимо совершенствовать работу по таким основным показателям, как «теснота деловых связей», «устойчивость связей» и «длительность деловых связей». Повышение качества продаж напрямую зависит от наличия постоянных партнеров. Будучи деловыми партнерами, можно добиться успеха лишь в том случае, если хотите принести пользу не только своему бизнесу, но и делу партнера. Для более эффективной работы и укреплению деловых связей с постоянными поставщиками, в рамках данной торговой сети Леруа Мерлен-

Восток, автором выпускной квалификационной работы предлагаются следующие мероприятия:

1. Проведение конференций, в ходе которой топ-спикеры компании Леруа Мерлен-Восток организуют встречу с региональными потенциальными поставщиками (до подготовки ими детальных предложений) для обсуждения дальнейших планов по возможному долгосрочному взаимодействию, а также участие в тендерах. На данном мероприятии участники смогут представить свои производственные возможности, презентовать весь свой ассортимент и тем самым принять участие в отборе. Частые посещения таких конференций дают возможность собрать данные о конкурентах и о потенциальных партнерах, сотрудничество с которыми принесет немалый вклад в развитие предприятия.

2. Предлагать бонусные программы для фирм-поставщиков, продвигающих определенный товар или бренд. Если продукция таких поставщиков создает определенный имидж и престиж для компании Леруа Мерлен-Восток, то они получают помощь в продвижении своей продукции. Например, оформление стойки, оформление рекламной продукцией интерьера, финансирование рекламных акций, подарки посетителям и т.д. Необходимо быть с поставщиками равноценными партнерами, когда ваша работа настроена на долгосрочные отношения и взаимовыгодное сотрудничество.

Гипермаркет Леруа Мерлен-Восток предлагает вниманию своих покупателей огромный выбор товаров различных фирм, которые популярны во всем мире. Для увеличения продаж в гипермаркете, исполнительные директора должны быть очень гибкими и чуткими ко всем инновациям и нововведениям, а также уметь работать как с персоналом, так и с постоянными клиентами. Поэтому должны чётко представлять себе механизм повышения дохода магазина, знать малозатратные и, в то же время, эффективные методы повышения продаж.

Добиться увеличения продаж в магазинах стройматериалов г.Красноярска ООО «Леруа Мерлен-Восток» можно за счет корректировки рабочего графика.

Для строительных магазинов с весны по осень включительно выгодно продавать товары для дачников. Изменения рабочего времени с 07:00 до 22:00 в выходные дни по адресам ул. Калинина, 82 и просп. имени Газеты Красноярский Рабочий, 27, стр.146 позволит увеличить товарооборот при продаже соответствующей дачной продукции.

В рамках настоящего исследования для привлечения наибольшего количества потенциальных покупателей и повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» можно также предложить следующий перечень мероприятий по совершенствованию маркетинговой и рекламной деятельности:

1. Сезонные изменения в уровне торговой надбавки. Автором выпускной квалификационной работы предлагается в периоды февраль-март и август-сентябрь в гипермаркете ООО «Леруа Мерлен-Восток» делать скидки на ходовые товары для сада (например, на садовый инвентарь, грунты и удобрения, товары для полива, садовую мебель для обустройства сада и огорода). При продаже таких товаров следует учитывать интересы (потребности, спрос) всех категорий дачников, являющихся потенциальными покупателями. Размер таких скидок может составлять 10-15%. При этом предполагаемое увеличение продаж по экспертным оценкам составит 20-25%, а предполагаемое увеличение товарооборота – 1,5%.

2. Работа по тотальной распродаже - «черная пятница» или «черный понедельник». Для получения дополнительной выручки от продаж, автором рекомендуется проведение в гипермаркете ООО «Леруа Мерлен-Восток» такой «черной пятницы» в зимний период по окончании соответствующего года, а «черный понедельник» перед началом дачного сезона. Размер такой скидки на приобретение акционных товаров может составлять 10-35% от их цены, а скидки на товары из новой коллекции – 40%. Такое мероприятие будет способствовать продвижению и укреплению компании на рынке, избавиться от залежавшегося товара и максимально повысить продажи новых коллекций.

3. Случайная награда. Такое мероприятие для гипермаркета Леруа Мерлен-Восток рассчитано на поддержание контактов с уже имеющимися постоянными потребителями. Участниками акции становятся люди, совершившие покупки на сумму от 3 тыс. руб. Победитель определяется с помощью генератора случайных чисел, а призом является скидка, которая предоставляется в виде определенного процента (от 5 до 30%) либо в виде фиксированной суммы 500, 1000, 1500 руб.

4. Пакетное предложение (2 товара по цене 1). Данная акция подразумевает под собой объединение нескольких товаров взаимосвязанного назначения в один пакет, снизив при этом их цену. Поскольку несколько предметов будут стоить дешевле, это станет хорошим мотивом для покупки. Например, «купи 2 рулона обоев 1,06x10м Damaschi от фабрики Prima Italiana – получи третий в подарок», либо «купи садовый инвентарь – получи удобрение Фертика универсальное 5 кг в подарок».

5. Найдите дешевле. В данной акции участвуют покупатели, планирующие или уже совершившие покупку в Леруа Мерлен-Восток, нашедшие более низкую цену у конкурента. Суть акции в том, что если покупатель в другом месте найдет аналогичный товар дешевле, то ему возвращается 10% от разницы в цене на приобретенную продукцию. Для этого необходимо заполнить заявку на странице товара на официальном сайте Леруа Мерлен-Восток вашего города. В течение ближайшего времени Вам придет СМС с промокодом на скидку, которое позволит применить его и оформить покупку с выгодой.

### **3.2 Оценка эффективности предложенной программы мероприятий**

Автором выпускной квалификационной работы предлагалось группе экспертов пройти опрос (Приложение Б), который осуществлялся методом анкетирования при помощи современных каналов коммуникации. В данном опросе была представлена программа мероприятий (параграф 3.1) для

улучшения показателей эффективности сетевого взаимодействия Леруа Мерлен-Восток. Данной экспертной группе необходимо было оценить, насколько может возрасти каждый из представленных показателей эффективности сетевого взаимодействия после введения предложенных мероприятий посредством следующей шкалы:

- не изменится;
- на 1-5 %;
- на 6-10%.

На основе голосования экспертной группы, результаты такой оценки предложенных мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Экспертная оценка влияния предложенных мероприятий на показатели кооперационно-сетевого взаимодействия

Критерии	Оценка экспертов, %									
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10
Плотность сети (I <sub>1</sub> )	-	4	7	5	3	5	-	2	8	3
Степень централизации сети (I <sub>2</sub> )	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сила деловых связей (I <sub>3</sub> )	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Теснота деловых связей (I <sub>4</sub> )	6	7	6	5	8	7	2	2	5	3
Длительность деловых связей (I <sub>5</sub> )	5	6	6	5	7	7	2	1	4	3
Устойчивость связей (I <sub>6</sub> )	6	7	6	5	8	7	2	2	5	3
Степень формализации связей (I <sub>7</sub> )	-	2	3	-	1	4	-	-	2	-
Степень коммуникативности (I <sub>8</sub> )	2	3	3	-	1	2	-	-	2	-

По полученным значениям таблицы можно сделать вывод о том, что большинство из экспертов считают целесообразным внедрение такой программы мероприятий (параграф 3.1) и представленные показатели эффективности сетевого взаимодействия изменятся на следующие усредненные значения:

- плотность сети возрастет на 4%;
- степень централизации сети не изменится;
- сила деловых связей не изменится;
- теснота деловых связей возрастет на 5%;
- длительность деловых связей возрастет на 5%;

- устойчивость связей возрастет на 5%;
- степень формализации и коммуникативности связей возрастет на 2%.

Рассчитаем средневзвешенную среднюю сумму индикаторов  $I_1$ – $I_8$ , после внедрения предложенной программы мероприятий, исходя из полученных данных таблицы 13:

$$I_{cp}(от) = \frac{0,057*0,175+0,11*0,1+1*0,133+0,96*0,241+0,6*0,217+0,84*0,241+0,48*0,057+0,15*0,071}{8} = 0,105 \quad (29)$$

Показатели эффективности кооперационно-сетевого взаимодействия «до» и «после» внедрения программы мероприятий представлена в таблице 16.

Таблица 16– Показатели сетевого взаимодействия «до» и «после» внедрения программы мероприятий

Критерии	2019г.	2019г., с учетом мероприятий	Абс. отклон.	Темп роста, %
Плотность сети ( $I_1$ )	0,054	0,057	+0,003	105,6
Степень централизации сети ( $I_2$ )	0,11	0,11	-	100,0
Сила деловых связей ( $I_3$ )	1	1	-	100,0
Теснота деловых связей ( $I_4$ )	0,92	0,96	+0,04	104,3
Длительность деловых связей ( $I_5$ )	0,57	0,6	+0,03	105,3
Устойчивость связей ( $I_6$ )	0,8	0,84	+0,04	104,3
Степень формализации связей ( $I_7$ )	0,47	0,48	+0,01	102,1
Степень коммуникативности ( $I_8$ )	0,13	0,14	+0,01	101,3
Средневзвешенная средняя сумма индикаторов $I_1$ – $I_8$	0,076	0,105	+0,029	138,2

На основе полученных данных таблицы 16, путем голосования экспертной группы, можно заметить наибольший рост по таким показателям, как «теснота деловых связей» и «устойчивость связей» на 0,04, что в относительном выражении составило 1,05 раза. Также происходит увеличение полученных значений с учетом экспертного мнения по оставшимся показателям «длительность деловых связей» (произошел рост данного показателя на 0,03, что в процентном выражении составило 105,3%). Динамика показателей «степени формализации связей», «плотности сети» и «степень коммуникативности» была незначительной. Важно заметить, что изменений по категориям «степень централизации сети» и «сила деловых связей» не произошло.

### **Выводы по третьей главе:**

1. В пункте 3.1 предложена программа мероприятий по повышению эффективности сетевого взаимодействия ООО «Леруа Мерлен-Восток». В неё входит: проведение конференций и бонусные программы для потенциальных фирм-поставщиков, корректировка рабочего графика гипермаркета, сезонные изменения в уровне торговой надбавки, работа по тотальной распродаже, пакетное предложение «2+1» и проведение мероприятий «найди дешевле», «случайная программа».

2. В пункте 3.2 проведена оценка эффективности сетевого взаимодействия. Данный анализ проводился на основе голосования экспертной группы методом анкетирования. На основе полученных данных можно заметить наибольший рост по таким показателям, как «теснота деловых связей», «устойчивость связей» и «длительность деловых связей». Динамика показателей «степени формализации связей», «плотности сети» и «степень коммуникативности» была незначительной. Важно заметить, что изменений по категориям «степень централизации сети» и «сила деловых связей» не произошло.

Таким образом, предложенные мероприятия приведут к повышению эффективности сетевого взаимодействия торгового предприятия, что подтверждается ростом значения показателя средневзвешенной средней оценки индикаторов  $I_1$ – $I_8$ .



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения исследования в рамках выпускной квалификационной работы бакалавра (в соответствии с поставленными задачами) достигнуты следующие результаты.

1. Обзор основных теоретических подходов к определению сущности предпринимательских сетей позволил автору предложенного исследования предложить собственную трактовку указанной экономической категории.

2. На основе изучения особенностей сетевого взаимодействия для полного понимания, как осуществляется управление сетевым взаимодействием, автором был составлен перечень участников сетевого взаимодействия, их цели, критерии их достижения и инструменты. К числу участников были выделены: государство, конкурентов, поставщиков, потребителей (домашнее хозяйство и юридические лица), торгово-промышленные палаты, российский союз промышленников и предпринимателей и субъекта предпринимательской деятельности, который является международной - компанией ритейлером.

3. Анализ рассмотренных методик автором, оценивающих эффективность как в целом компании, так и конкретно сетевого взаимодействия, возможно сможет в будущем привести к созданию единой системе показателей эффективности сетевого взаимодействия, которая поможет решить проблему разработки механизмов управления таких взаимодействий и изучения их новых свойств и особенностей в целом.

4. Рассмотрев организационную структуру ООО «Леруа Мерлен – Восток», можно сказать, что значительную долю занимают работники с высшим образованием (51,46%). Это объясняется высоким уровнем технической базы производства, сложным оборудованием, требующим для выполнения работ определенных технических расчетов. Наибольшая доля сотрудников со стажем работы 3-8 лет (49,98%) показывает, что на предприятии работает большое количество работников среднего возраста, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива. Важно

отметить, что руководство ООО «Леруа Мерлен-Восток» проводит обязательное переобучение персонала при получении нового рабочего места (должности) за счет средств предприятия.

5. Оценив товарооборот в структуре ассортимента, можно выделить товарные группы, которые пользуются наибольшим спросом - «Материалы для строительства» - 18,4%, «Столярные изделия» - 15,4%, «Электротовары» - 9,8% и «Товары для сада и огорода» - 9,5%. Наибольшим абсолютным значением соответственно обладает группа «Материалы для строительства» в размере 41687934,6 тыс.руб. Темпы прироста данных групп имеют положительный характер, наибольший из них замечен по той же товарной группе «Материалы для строительства» в размере 27,26%.

6. Анализ показателей эффективности сетевого взаимодействия «Леруа Мерлен-Восток» методом экспертной оценки показал, что наибольший вес (значимость) имеют такие показатели, как «теснота деловых связей» - 0,206, «устойчивость связей» - 0,181, «длительность деловых связей» - 0,161. Тогда наименее важными показателями можно считать «степень коммуникативности» - 0,053 и «степень формализации связей» - 0,047. Также отмечается рост средневзвешенной средней суммы представленных индикаторов за отчетный период.

7. Наибольшее количество партнерских связей в оптовом торговом предприятии ООО «Леруа Мерлен-Восток» отмечено по закупочной деятельности – 9471 партнеров (поставщики предприятия), а также в функциях ИМО и АИФ – по 11 и 8 партнеров соответственно, все связи закреплены долгосрочными договорами по сотрудничеству с партнерами. Среди партнеров оптового торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен-Восток» – меньшее количество связей выявлено по функциям НОРМС, ФЭО – по 2-3 партнера по договору долгосрочного сотрудничества.

8. На основе полученных данных таблицы 16, путем голосования экспертной группы, можно заметить наибольший рост по таким показателям, как «теснота деловых связей» и «устойчивость связей» на 0,04, что в

относительном выражении составило 1,05 раза. Также происходит увеличение полученных значений с учетом экспертного мнения по оставшимся показателям «длительность деловых связей» (произошел рост данного показателя на 0,03, что в процентном выражении составило 105,3%). Динамика показателей «степени формализации связей», «плотности сети» и «степень коммуникативности» была незначительной. Важно заметить, что изменений по категориям «степень централизации сети» и «сила деловых связей» не произошло.

Таким образом, основная цель и задачи выпускной квалификационной работы бакалавра выполнены. Предложенные мероприятия призваны повысить эффективность сетевого взаимодействия торгового предприятия, что подтверждается ростом значения показателя средневзвешенной средней оценки индикаторов  $I_1$ – $I_8$ .

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А.Н. Асаул. – Санкт-Петербург: АНО ИПЭВ, 2009. – С. 336.
- 2 Асаул, А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева // Гуманистика. – 2004. – С. 256.
- 3 Безрукова, Т. Л., Развитие предпринимательских сетей: особенности и тенденции / Т.Л. Безрукова, С. С. Морковина, И. С. Крючков // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. - № 12. - С. 68-72.
- 4 Вахрамов, Е.Н. Предпринимательская сеть как объективный результат эволюции форм предпринимательской деятельности / Е.Н. Вахрамов, А.П. Ковбас // Вестник государственного технического университета. - 2006. - № 4. - С. 141-147.
- 5 Дзантиева, Ф.С. Предпринимательская сеть: организационная модель и условия ее оптимизации / Ф.С. Дзантиева // Инновации и инвестиции. – 2014. - №12. - С. 155-158.
- 6 Дробышевская, Л.Н. Оценка эффективности сетевого взаимодействия компаний в регионе / Л.Н. Дробышевская, В.А. Кучерук // Пространство экономики. - 2012. - №3. - С.104-109.
- 7 Дроздов, Г.Д. Эффективность предпринимательских сетей / Г.Д. Дроздов // Экономическое возрождение России. – 2005. - №2 – С.75-86.
- 8 Егорова, Н.Е. Применение количественных методов для анализа сетевых структур / Н.Е. Егорова // Аудит и финансовый анализ. – 2006. - №1. - С. 255-266.
- 9 Зорина, О.О. Эволюция взглядов на содержание и формы сетевого взаимодействия фирм / О.О. Зорина // Вестник государственного университета, 2016. - №14 – С.109-120.
- 10 Кастельс, М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. - 1999. - С. 494–505.

- 11 Катькало, В.С. Межфирменные сети : проблематика исследований новой организационной категории в 1980-90е гг. / В.С. Катькало // Вестник государственного университета. - 1999. - №5 (вып. №2) – С.21-38.
- 12 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.259-264.
- 13 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.
- 14 Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник / В.В. Куимов [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2018. - С.525.
- 15 Куш, С.П., Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куш, А.А. Афанасьева // Российский журнал менеджмента. – 2004. - №1. - С. 33–52.
- 16 Ларина, А.К. Формирование доверия в предпринимательских сетях / А.К. Ларина // Философия социальных коммуникаций. – 2011. - №1 – С.87-93.
- 17 Лисин, Г.И. Инновации в управлении предпринимательскими сетями / Г.И. Лисин // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием. – 2010. – С. 97-100.
- 18 Ложкин, Г.И. Предпринимательская сеть как противопоставление рынку / Г.И. Ложкин // Проблемы современной экономики. – 2012. - №9 – С.3.
- 19 Теоретические подходы к определению сущности предпринимательских сетей и сетевого взаимодействия / О.И. Матвиенко, К.А. Сарамкова, Ю.Ю. Сулова, А.В. Волошин // Экономика и предпринимательство. – 2018. - №7. – С. 738-742.
- 20 Управление сетевым взаимодействием предприятий торговли / О.И. Матвиенко, К.А. Сарамкова // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса : материалы II Всерос. науч.-

практ. конф. с международным участием (Красноярск, 24-26 января 2019 г.) / Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2019. – С. 576-585.

21 Масюк, Н.Н Стратегическое партнерство заинтересованных сторон: предпринимательские сети / Н.Н. Масюк, Д.Г. Кулик // Фундаментальные исследования. – 2014. - №12 (часть 10). – С.2179-2184.

22 Мезенцев, Е.М. Современные сетевые организационные структуры : учебник / Е.М. Мезенцев, В.А. Антропов. – Екатеринбург : УрГУПС, 2017. – С.68.

23 Меллер, К. Рост стратегических сетей – новые модели создание ценности / К. Меллер, А. Райала // Российский журнал менеджмента. – 2003. - № 4. - С. 113–140.

24 Переверзев, М.П. Основы предпринимательства : учебник / М.П. Переверзев, А.М. Лунёва. – Москва : Инфра-М, 2009. - С. 176.

25 Попова, Ю.Ф. Формы межфирменных сетей на промышленных рынках / Ю.Ф. Попова // Проблемы современной экономики. - 2008г. - №2(30). - С. 140-144.

26 Приходько, Р.В. Научно-производственная кооперация в предпринимательских сетях / Р.В. Приходько // Вестник государственного университета. - 2006г. - № 1 - С. 55.

27 Светуньков, М.Г. Предпринимательские сети как экономическая категория: направления современных исследований / М.Г. Светуньков // Теория и практика общественного развития. – 2011. - №1 – С. 6.

28 Симонова, В. Л. Оценка эффективности сетевого межфирменного взаимодействия / В. Л. Симонова, К. Б. Рыбалко // Журнал экономической теории. – 2011. – № 4. – с. 215-219.

29 Смородинская, Н.В. Глобализованная экономика : учебник / Н.В. Смородинская. – Москва : ИЭ РАН, 2015. – С344.

30 Фихтнер, О.А. Формирование и развитие сетевого взаимодействия предпринимательских структур в новой российской экономике (теория и

методология) : дис. д-ра эконом.наук : 08.00.05 / О.А. Фихтнер. - Великий Новгород, 2013. – С. 380.

31 Фихтнер, О.А. Методологические подходы к оценке эффективности функционирования сетевых предпринимательских структур / О.А. Фихтнер // Вестник государственного университета. - 2011. – №61 – С.5.

32 Фихтнер, О.А. Теоретические аспекты взаимодействия предпринимательских структур. / О.А. Фихтнер // Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2011. - № 2 (15). – С.50.

33 Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: монография / М.Ю. Шерешева [и др.]. – Москва : Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2014. – С. 296.

34 Компания ООО «Леруа Мерлен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leroymerlin.ru>.

35 Arrow K.J. The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation // The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System. U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session. Vol.1. Wash., DC: U.S. Government Printing Office, 1969. P. 62.

36 Hinterhueber, H. H. Strategic Networks – the Organization of the Future [Electronic resource] / H. H. Hinterhueber, B. M. Levin // Long Range Planning. 1994. Vol. 27. P. 43–53. Access mode: <http://www.esmu.be>

37 Miles, R. E. Causes of failure in network organization / R. E. Miles, C. C. Snow // California Management Review. 1992. Vol. 34, iss. 4. P. 53–72.

38 Thomson, A. M. Collaboration Processes: Inside the Black Box / A. M. Thomson, J. L. Perry // Public Administration Review. 2006. Vol. 66, № 1. P. 20–32.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2018 г.

Наименование организации: «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЛЕРУА МЕРЛЕН»

ИНН: 5029069967

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД: 52.44  
Розничная торговля мебелью и товарами для дома

Код по ОКПО: 13390132

Форма собственности (по ОКФС): 27 - Смешанная иностранная  
собственность

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ): 65 - Общество с  
ограниченной ответственностью

Тип отчета: 2 - Полный

Единица измерения: 384 - Тысяча рублей

Таблица 17 - Бухгалтерский баланс ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	1 807 445	1 541 908
Основные средства	1150	91 039 179	69 721 892
Финансовые вложения	1170	6 702 764	7 787 460
Отложенные налоговые активы	1180	729 369	74 764
Прочие внеоборотные активы	1190	981 666	608 377
Итого по разделу I	1100	101 260 423	79 734 400
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	36 331 452	32 072 471
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 165 580	260 148
Дебиторская задолженность	1230	8 969 197	12 366 720
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 151 132	1 029 196
Прочие оборотные активы	1260	1 397 327	285 204
Итого по разделу II	1200	50 014 688	46 013 740
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>151 275 111</b>	<b>125 748 140</b>



## Окончание таблицы 17

ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	5 980 400	5 980 400
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 870	1 870
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	39 821 214	37 451 914
Итого по разделу III	1300	45 803 484	43 434 184
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	25 207 356	22 081 110
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 429 775	783 870
Итого по разделу IV	1400	26 637 131	22 864 980
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	13 422 413	8 891 010
Кредиторская задолженность	1520	63 595 632	50 168 129
Оценочные обязательства	1540	1 410 533	389 837
Итого по разделу V	1500	78 834 496	59 448 976
БАЛАНС	1700	151 275 111	125 748 140

Таблица 18 – Отчет о финансовых результатах ООО «Леруа Мерлен-Восток»:

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	226 687 249	188 268 387
Себестоимость продаж	2120	(180 699 488)	(149 235 274)
Валовая прибыль (убыток)	2100	45 987 761	39 033 113
Коммерческие расходы	2210	(39 953 864)	(36 833 315)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(730 250)	2 199 798
Проценты к получению	2320	166 015	322 462
Проценты к уплате	2330	(2 874 028)	(2 843 357)
Прочие доходы	2340	22 561 650	19 654 946
Прочие расходы	2350	(11 684 438)	(8 670 544)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	7 438 949	10 663 305
Текущий налог на прибыль	2410	(1 748 470)	(2 249 208)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	829 160	587 080
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(645 904)	74 611
Чистая прибыль (убыток)	2400	5 130 699	7 948 506
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета (опрос)

Автор выпускной квалификационной работы предлагает пройти опрос, в котором представлены мероприятия для улучшения показателей деятельности в рамках кооперационно - сетевого взаимодействия.

Предлагается введение следующих мероприятий:

- проведение конференций для встречи с региональными потенциальными поставщиками;
- бонусные программы для фирм-поставщиков;
- корректировка рабочего графика;
- проведение сезонных распродаж и тотальной распродажи - «черная пятница» или «черный понедельник»;
- пакетное предложение (2 товара по цене 1);
- проведение мероприятий «случайная награда» и «найди дешевле».

Оцените, насколько может возрасти каждый из представленных ниже показателей после введения предложенных мероприятий посредством следующей шкалы:

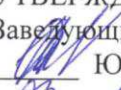
- не изменится;
- на 1-5 %;
- на 6-10%.

Таблица 13 – Показатели для оценивания предложенных мероприятий

Показатели	%
Плотность сети	
Степень централизации сети	
Сила деловых связей	
Теснота деловых связей	
Длительность деловых связей	
Устойчивость связей	
Степень формализации связей	
Степень коммуникативности	

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Ю.Ю. Суслова  
« 03 » 06 2019г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело»,  
38.03.06.01 «Коммерция»

Оценка эффективности сетевого взаимодействия предприятий торговли  
тема

Руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд.эконом. наук

должность, ученая степень

А.В. Волошин  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

К.А. Саранкова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

доцент, канд.эконом. наук

должность, ученая степень

А.В. Волошин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2019