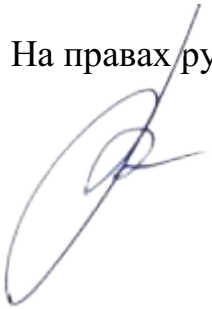
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



Валеева Юлия Сергеевна

РАЗВИТИЕ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

Специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»

Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Красноярск – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ 18
1.1. Экономическое содержание услуг розничных торговых сетей в современных условиях 18
1.2. Эволюция подходов к исследованию управления и развития услуг розничных торговых сетей 43
1.3. Теории клиентоориентированности, формирования ценности, бизнес-процессов и сетевого эффекта услуг розничных сетей 59
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ 83
2.1. Концептуальные основы развития услуг розничных торговых сетей на основе ценностно-ориентированного и клиентоориентированного подходах 83
2.2. Модель системы управления развитием услуг розничных торговых сетей 99
2.3. Влияние цифровизации на модели и инструменты развития потребительской ценности услуг розничных торговых сетей 125
ГЛАВА 3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ 143
3.1. Научно-методические подходы оценки развития услуг розничных торговых сетей 143
3.2. Инструменты исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов 161
3.3. Применение процессного подхода при исследовании бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей 184
ГЛАВА 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ 203

4.1. Роль розничных торговых сетей в эволюции сферы торговых услуг в России 203
4.2. Сетевые эффекты и эффективность оказания услуг розничных торговых сетей в Российской Федерации 220
4.3. Сравнительный анализ функционирования и развития услуг розничных торговых сетей в регионах Российской Федерации 240
ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ 282
5.1. Ключевые факторы развития услуг торговых сетей 282
5.2. Организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, процессного подходов 299
5.3. Разработка технологий управленческих решений развития услуг розничных торговых сетей 307
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 332
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 340
ПРИЛОЖЕНИЯ 377

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Сфера услуг сегодня играет важную роль в сохранении стабильности экономической системы России, мультиплицирующе влияя на приток в экономику ресурсов, с одной стороны, и чувствительно реагируя на кризисы экономики, с другой стороны. Розничные торговые сети в настоящее время выступают важнейшим инфраструктурным каркасом, обеспечивающим стабильное снабжения населения и предприятий широким спектром товаров и услуг.

По данным Росстата, в 2021 году розничные торговые сети сформировали более трети общего оборота розничной торговли страны и укрепились в роли фокального элемента в цепочке создания потребительской ценности, объединяющей производителей, провайдеров, предприятия перерабатывающей отрасли, государственные органы и конечных потребителей. Все они, как субъекты данного макропроцесса, вносят определенный вклад в развитие услуг торговых сетей и получают выгоду от сотрудничества в специфичных для каждого участника форматах ценности. Для торговых сетей прирост получаемой во взаимодействии ценности осуществляется за счет масштабирования сбыта продукции, расширения ассортимента товаров и услуг, создания многоуровневых торговых марок, оптимизации трансакционных издержек, предоставления онлайн и оффлайн услуг, предоставления новых цифровых сервисов.

В последние годы розничная торговля переживает определенную трансформацию, связанную с внедрением новейших технологий, новыми трендами покупательского поведения, появлением иных форматов коммуникаций (в том числе онлайн) с партнерами, постковидными ограничениями (2019-2020 гг.) и политикой недружественных государств в отношении России (2022 г.). При прочих равных условиях торговые сети являются заказчиком спроса на инновации намного активнее, чем традиционные форматы торговой деятельности, оставаясь при этом более восприимчивыми к происходящим изменениям. Цифровизация оказывает значительное влияние на трансформацию торговых услуг,

совершенствование бизнес-процессов их формирования, а также рост технологического потенциала торговли. Развитие цифровых технологий, платформенных форматов торговли, различных онлайн сервисов создают условия, в которых ценность услуг торговых сетей в большей степени прирастает именно в макропроцессе формирования совокупной цепочки ценностей.

В настоящее время подходы, раскрывающие содержание изучаемой категории и методики исследования развития услуг торговых сетей, не в полной мере отвечают этим тенденциям сетевизации экономики, в том числе трансформации бизнес-моделей взаимодействий участников рынка. Кроме того, существующие регламентирующие стандарты и законодательная база оперируют понятиями и классификациями, не отражающими современный уровень, дифференциацию и интегральный характер торговых услуг. Совокупный характер создания ценности услуг торговой сети и отсутствие системных, комплексных подходов его оценки, определяют необходимость формирования теоретико-методологических основ развития услуг и сетевого эффекта при их создании.

Разработка теоретико-методологического базиса и методического инструментария управления развитием и экономической оценки услуг розничных торговых сетей требует изучения и характеристики современных бизнес-процессов торговой деятельности, определения вклада в формирование потребительской ценности услуг торговых сетей участников цепочки их создания, осмысления и систематизации инструментов клиентоориентированной трансформации услуг, создания условий вовлеченности, в том числе конечных потребителей. В связи с этим современное состояние, тенденции, характер формирования и развития услуг розничных торговых сетей представляют глубокий интерес для экономической науки и практики.

Степень разработанности научной проблемы. Научные позиции автора по исследуемой проблематике сформировали изучение, систематизация и переосмысление работ отечественных и зарубежных исследователей в области теоретических положений экономической теории, экономики сферы услуг, теорий потребительской ценности, клиентоориентированности и кооперационно-сетевых

взаимодействий на региональных и национальном рынках услуг розничных торговых сетей.

Вопросы специфики исследования сферы услуг, сформировавшие авторское видение теории развития рынка услуг, представлены в работах Л. Берри, К. Гронрооса, П. Друкера, К. Маркса, А. Смита, Д. Риккардо, Ф. Котлера.

Теоретические исследования в области содержания, сущности и составляющих услуг торговых сетей, процессов их трансформации в условиях цифровизации раскрыты в работах Карха Д.А., Красюк И.А., Нестеренко Е.С., Пироговой О.Е., Радаева В.В., Чкаловой О.В. Изучение этих трудов и аналитика фактологических материалов торговой отрасли позволили расширить экономическое содержание услуг розничной торговой сети, обосновать состав участников цепочки создания потребительской ценности ее услуг.

Экономическая теория потребительской ценности и методология ориентации сетевых услуг на потребителей представлена в трудах Агафоновой А. Н., Бартлея Б., Бортниковой О.Г., Горянинской О. А,. Нарвера Дж., Слейтера С., Попова С. А, Прокопцова В. Е., Рожкова А. Г., Третьяк О. А., Фролова В. Г., Шевченко Е.А., Юдаева А. В., Юлдашевой О. У. Результаты этих исследований легли в основу разработанной автором теории клиентоориентированности и формирования ценности услуг розничных сетей. Исследования специфики содержания, составляющих сетевого эффекта и подходов к его оценке, обобщенные в трудах Андрианова Н. Е., Веселова А. И., Ищенко С.М.. Лукьянова С.А., Никулиной Т. А., Моргунова Л. В., Касьяненко Т. Г., Шиляевой Е.В., позволили предложить авторский подход оценки эффекта сетевых взаимодействий на основе интегральной аналитики деятельности торговых сетей при обработке больших данных.

Содержание вопросов реализации технологий оказания услуг и построения современных бизнес-процессов розничных торговых сетей представлено в работах Азиминой Е. В., Барбарук А. И., Ермаковой Н. В,. Еремеевой Т. Ю., Дуборасовой И. А., Ильиной О. В., Косачева А. А., Красюк И. А., Косачева А. А., Лыковой А. И., Смирновой А. Б., Шостак И. Н, Хухлаева Д. Г. и др. Важное

место при реализации задач исследования заняло обобщение результатов научных изысканий Р. М. Нуреева и О. В. Карапаева, А. И. Ракитова, О. В. Чкаловой, Е. В. Ширинкиной, труды которых посвящены внедрению цифровых решений в организацию услуг торговли. На основе результатов этих исследований и с учетом трендов развития услуг предложена типология современных бизнес-процессов и классификация инструментов развития услуг торговых сетей на основе процессного подхода.

При разработке методологических основ развития услуг розничных торговых сетей автор опирался на труды Дж. Алба, Р. Дешпанде, С. Капнера, В. Кумара, Дж. Фарлея, Л. А. Брагина, Д.И. Валигурского, Г. Г. Иванова, Д. А. Кархa, Л. И. Кравченко, Л. А. Сосуновой, Н. Н. Терещенко, В. П. Чеглова, О. В. Чкаловой. Методический инструментарий исследования эффективности деятельности розничных торговых сетей сформирован на основе работ Д. К. Гэлбрайта, Ц. Сноу, В. Г. Бурмистровой, С. И. Паринова, А. И. Ракитова Р. И. Цвылева, О. В. Хлопенко И.Т. Абдукаримова, И.А. Бланка, А.А. Данилова, В.В. Радаева, Н.Н.Терещенко и др. Критический анализ и переосмысление этих трудов стали основой морфогенеза проблем исследования и разработки системы показателей оценки эффекта и эффективности деятельности организаций сферы сетевой торговли.

В решение проблем ценностной ориентации развития услуг, содержания и практического применения ценностно-ориентированного подхода большой исследовательский вклад внесли Р. Каплан, Д. Моррисон, Д. Нортон, М. Портер, Е. М. Гилетич, А. М. Николаев, С. В. Никифорова, Е. В. Носкова, О. Е. Пирогова, С. Полонский, И. М. Романова, О. В. Чкалова, Е. А. Шевченко, О. У. Юлдашева, А. В. Юдаев.

Исследования межфирменных отношений, сетевых связей и инструментария управления в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей представлены в работах А. У. Брайна, Дж. Гэлбрейта, Р. Вайбера, М. Кастельса, Р. Майлза и С. Сноу, А. Д. Чендлера, В. В. Куимова, С. И. Паринова и Т. И. Яковлевой и др. Методологические аспекты

проблем оценки развития услуг торговых сетей представлены в публикациях Г. Г. Иванова, В. К. Романович, Н. А. Симченко, Л. А. Сосуновой и Д. В. Черновой, В. П. Чеглова, Ж. П. Шнорр. Роль инноваций как инструмента интенсивного развития услуг, проблемы внедрения цифровых моделей и инструментов в данном сегменте экономики раскрываются в трудах ученых Е. В. Азиминой, Л. А. Бляхманом, О. И. Мальцевой, М. А. Николаевой, Р. М. Нуреевым.

Возможные форматы механизма управления развитием услуг розничных торговых сетей представлены в исследованиях А. А. Данилова и В. А. Плотникова, А. А. Евтюгиной и Д. А. Кархa, М. В. Кольган, С. Н. Мирошникова, С. В. Панасенко, И. Б. Стукаловой, А. Н. Чаплиной и др. Осмысление этих трудов выступило основой формирования авторской методологии анализа развития и оценки услуг торговых розничных сетей.

Разрозненность методологических подходов к изучению процессов формирования и сетевых эффектов реализации торговых услуг, процессы растущей вовлеченности конечных и институциональных потребителей, сформировали необходимость проведения исследования на основе синтеза ценностно-ориентированного, клиентоориентированного и процессного подходов, что позволило обобщить инструментарий оценки, определить стратегический вектор организационно-управленческих и технологических решений развития услуг торговых сетей и их взаимодействий в цифровой бизнес-среде. Это, в свою очередь, определяет перспективы дальнейших исследований, связанных с разработкой механизма управления развитием услуг, реализуемых в форматах цифровых платформ.

Вышеизложенное определило цель, задачи и структуру диссертации.

Целью диссертационного исследования является формирование теоретико-методологических положений и разработка системы экономических и организационно-управленческих решений в области развития услуг розничных торговых сетей.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных **задач**:

- систематизировать и развить теоретические и методологические подходы в рамках категорийного аппарата развития услуг розничных торговых сетей, в том числе раскрыть содержание понятия «услуги розничных торговых сетей», определить функциональные зависимости совокупной потребительской ценности и сетевого эффекта услуг, дать классификацию бизнес-процессов в составе услуг розничных торговых сетей;

- расширить теоретические положения о формировании ценности и клиентоориентированности в развитии услуг розничных торговых сетей посредством формализации концептуальной схемы развития услуг, разработки логико-информационных моделей построения макропроцесса услуг торговых сетей в онлайн- и оффлайн- форматах, систематизации технологий создания и оценки сетевого эффекта;

- дополнить методологию развития услуг разработкой концепции и модели системы управления услугами розничных торговых сетей, обобщением принципов, систематизацией факторов развития этих услуг (в том числе влияния цифровизации) и разработкой стратегий развития услуг торговых сетей;

- разработать методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей на основе синтеза клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, интегрального подходов;

- обосновать методики оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей и определения сетевого эффекта их деятельности;

- разработать организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей на основе процессного, клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов;

- систематизировать управленческий инструментарий формирования и реализации стратегий развития услуг и технологии повышения эффективности розничных торговых сетей на основе выявления тенденций процессов развития сферы услуг.

Объект исследования – организации розничных торговых сетей различных организационно-правовых форм.

Предмет исследования – совокупность экономических и организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе развития услуг розничных торговых сетей.

Соответствие диссертационного исследования Паспорту научных специальностей. Основные положения и выводы диссертации соответствуют паспорту специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (экономика сферы услуг): п. 4.1. «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг», п. 4.3. «Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг», п. 4.13. «Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля».

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую основу исследования формируют фундаментальные положения экономической теории, теории сетевой торговли и кооперационно-сетевых взаимодействий на рынках услуг, теории потребительской ценности и клиентоориентированности, экономики сферы услуг, стратегического и операционного менеджмента, представленные в трудах зарубежных и российских ученых.

В процессе диссертационного исследования применены общенаучные (системный и диалектический), а также ценностно-ориентированный, клиентоориентированный, процессный и интегральный подходы, различные методы и инструментарии, в частности статистические методы сравнительного, структурного и динамического, корреляционно-регрессионного анализа, методы экономико-математического моделирования и прогнозирования.

Информационная база исследования сформирована официальными материалами Минэкономразвития России, Министерства торговли и промышленности и Министерства экономики Республики Татарстан, ассоциации независимых ритейлеров; нормативно-законодательными актами Российской Федерации и зарубежных стран в сфере регулирования торговой деятельности;

отчетностью розничных торговых сетей; аналитико-экспертными отчетами и прогнозами по развитию торговли Deloitte, McKinsey&Company и др.; результатами исследований автора, в том числе опубликованных в научных изданиях.

Для написания диссертационной работы применялись целевые индикаторы федеральных и региональных программ, показатели развития деятельности розничных торговых сетей: «Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен» и других.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических и организационно-управленческих подходов к развитию услуг розничных торговых сетей в условиях трансформации сферы торговли, тенденций ее глобализации и цифровизации, включения в процесс оказания услуг институциональных участников и конечных потребителей, что определяет эволюцию комплексного подхода к их развитию и формирует приращение массива научных данных, результатами, полученными лично автором и обладающих элементами новизны:

1. Развиты теоретические положения, раскрывающие экономическую сущность и содержание понятия «услуги розничных торговых сетей», с представлением об услугах на основе синтеза трех составляющих: экономического содержания, процесса и результата, что позволило расширить знания об этой категории с позиций процессного, ценностно-ориентированного и клиентоориентированного подходов; а также выделить новые признаки услуг, определить совокупную потребительскую ценность и сетевой эффект услуг торговых сетей через функциональные зависимости и дополнить классификацию бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей.

2. Разработана концептуальная схема развития услуг розничных торговых сетей «потребности – ценности – вложения», расширяющая традиционные подходы определением состава участников в разрезе трех предложенных альтернативных направлений развития услуг розничных торговых сетей с обоснованием получаемых ими ценностей и вносимого вклада. Систематизированы технологии создания сетевого эффекта оказания услуг

розничных торговых сетей на основе клиентоориентированности услуг, внедряемых инноваций, организации сетевой структуры, что позволяет провести интегральную оценку затрат их сетевого исполнения.

3. Предложена методология развития услуг розничных торговых сетей, отличающаяся от имеющихся применением клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и процессного подходов, позволяющая выявить принципы и факторы развития этих услуг, раскрыть ряд зависимостей ресурсного обеспечения деятельности сетей и их эффективности, определить влияние цифровизации на развитие потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, выделить ключевые показатели развития услуг, обосновать стратегии развития услуг сетей, отличающиеся альтернативными целевыми установками.

4. Сформирован методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, отличающийся выделением генезиса развития рынка торговых услуг и определением роли торговых сетей в экономических процессах; оценкой уровня развития услуг сетей в регионах России, комплексной оценкой сетевого эффекта, экономической эффективности деятельности сетей, выявлением внутренних и внешних факторов ее обеспечения, что позволяет комплексно определять направления развития услуг розничных торговых сетей.

5. Предложены методика оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей на основе процессного подхода с применением модели стратегической прибыли, введением показателя эффективности розничных торговых сетей по сетевому эффекту и методика оценки сетевого эффекта оказания услуг розничных торговых сетей с применением двухфакторной модели производственной функции, позволяющей произвести интегральную количественную оценку эффекта взаимодействия участников макропроцесса создания услуг.

6. Разработан организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей, увязывающий постановку управленческих задач с процессами, формирования совокупной потребительской

ценности услуг, с результатами исследования факторов внешнего и внутреннего окружения розничных торговых сетей и применение принципов Деминга. Это позволило обосновать сетевую интеграцию ресурсов и возможностей торговой сети и других участников макропроцесса посредством эффективных коммуникаций при формировании потребительской ценности услуг.

7. Выявлены особенности функционирования розничных торговых сетей и тенденции процессов их развития с определением латентных зависимостей ресурсного обеспечения деятельности и их эффективности, систематизированы эндогенные и экзогенные факторы функционирования и развития их услуг. Систематизирован управленческий инструментарий развития услуг розничных торговых сетей, что позволяет обосновать комплекс инструментов и порядок их формирования в разрезе стратегий развития торговых сетей по альтернативам целевых установок.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в развитии теории сетевой торговли и кооперационно-сетевых взаимодействий на рынках услуг, теории потребительской ценности и клиентоориентированности в части формирования совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и взаимодействия участников цепочки создания ценности, методологических положений оценки ее эффективности и обосновании механизма управления развитием розничных торговых сетей.

Представленные в работе теоретические положения позволяют ставить и решать новые научные задачи в области оценки экономических и управленческих решений, технологий организации услуг предприятий сетевой розничной торговли на более высоком системном уровне. Положения диссертационной работы открывают новые возможности для научного обоснования прикладных задач анализа, оценки и реализации практик внедрения инструментов механизма развития услуг розничных торговых сетей.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что полученные результаты исследования могут использоваться органами государственной власти субъектов Российской Федерации при разработке и

реализации программ социально-экономического развития регионов, в том числе развития розничной торговли. Применение предложенных методологических основ исследования и развития услуг розничных торговых сетей будут способствовать активизации сотрудничества государственных органов управления, организаций научной сферы, субъектов бизнес-среды торговой отрасли, в том числе в новых форматах моделей взаимодействия цифровой экономики.

Теоретико-методологические положения диссертации могут использоваться в образовательной деятельности вузов для профессиональной подготовки обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика», в том числе кадров высшей квалификации, а также в системе переподготовки и повышения квалификации.

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

1. Углублено содержание категории «услуги розничных торговых сетей» на основе процессного, ценностно-ориентированного, клиентоориентированного подходов к пониманию их сущности, что позволило выделить новые признаки услуг, предложить классификацию бизнес-процессов розничных торговых сетей с выделением признаков «охват участников в цепочке услуг», «длительность циклов», «содержание влияния на формирование услуг сетей» и определить функциональные зависимости формирования совокупной потребительской ценности и сетевого эффекта услуг торговых сетей.

2. Дополнена теория клиентоориентированности и потребительской ценности услуг расширением содержательных характеристик процесса создания ценности услуг, разработкой концептуальной схемы развития услуг розничных торговых сетей «потребности – ценности – вложения» для институциональных участников, конечных потребителей и розничной торговой сети. Формализованы логико-информационные модели построения макропроцесса услуг торговых сетей в онлайн- и оффлайн-форматах, что позволило определить технологии создания

сетевого эффекта и применить интегральный подход к оценке затрат оказания услуг розничных торговых сетей.

3. Обоснованы в рамках предложенной методологии развития услуг розничных торговых сетей концепции, принципы и модели управления развитием услуг при вовлеченности потребителей (в том числе институциональных) в процессы создания совокупной потребительской ценности услуг, обоснованы стратегии развития услуг сети с учетом альтернативных целевых установок ее участников, что позволяет регулировать макропроцесс оказания услуг и развитие отношений его субъектов.

4. Предложен методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, основанный на выделении базовых этапов трансформации методов анализа услуг и моделей управления розничными торговыми сетями, выделенных по ключевым показателям развития услуг с использованием клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, интегрального подходов, что позволило сформировать методику оценки развития услуг на макро- и мезоуровне.

5. Разработаны методика экономической оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей, отличающаяся применением процессного подхода и предложенной классификацией бизнес-процессов услуг, позволяющая измерить потенциал развития сетей, и методика оценки сетевого эффекта оказания услуг с применением двухфакторной модели производственной функции.

6. Разработан организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей с конкретизацией клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов на основе вовлеченности участников цепочки создания потребительской ценности услуг, принципов Деминга, структурирующий субъектно-объектный состав и организационно-управленческие решения альтернативных стратегий.

7. Выделены закономерности функционирования и тенденции развития услуг розничных торговых сетей на основе анализа ключевых факторов

ценностно-ориентированного развития услуг с определением совокупности латентных связей, выявленных на основе экономико-математических моделей. Дополнен инструментарий управления развитием услуг розничных торговых сетей, детализированный по стратегиям развития услуг торговых сетей, моделям цифровизации услуг и организационно-технологических инноваций, отличающийся применением разработанного алгоритма управленческих мероприятий ценностно-ориентированного развития услуг и позволяющий разрабатывать управленческие решения на перспективу.

Обоснованность полученных результатов и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается использованием фундаментальных научных трудов зарубежных и отечественных ученых, применением общенаучных и специальных методов исследования, широким временным диапазоном и достоверностью информационного обеспечения, репрезентативностью данных выборочных исследований, результатами апробации исследований.

Внедрение и апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня в 2004–2022 годах: Международном научном симпозиуме «Экономические и юридические аспекты цифровизации в условиях глобализации» (Кишинев, 2022), международной научной конференции «Продвижение социальной и экономической значимости в контексте европейской интеграции» (Кишинев, 2021), международной конференции «Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление» (Казань, 2020), международной конференции «Global Challenges of Digital Transformation of Markets» (Санкт-Петербург, 2020), международной научно-практической конференции «Новая научно-технологическая модель экономического роста России в рамках развития и расширения ЕАЭС» (Москва, 2020), международной научной конференции «Новый шелковый путь: бизнес, кооперация и перспективы экономического развития» (Прага, 2019), I Международной Поволжской конференции по

экономике, гуманитарным наукам и спорту (Казань, 2019), III-й Международной научно-практической конференции, посвящённой 25-летию ТувИКОПР СО РАН и 45-летию академической науки в Туве (Кызыл, 2019), международной научной конференции «Парадигма современного развития национальной экономики» (Кишинев, 2019), всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Н. Новгород, 2018), всероссийской научно-практической конференции «Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции» (Н. Новгород, 2018 г.), VII международной научно-практической конференции «Экономика и сервис: от теории к практике» (Владимир, 2019 г.), 17th International Scientific Conference «Globalization and its Socio-Economic Consequences» (Rajecke Teplice, 2017, 2016) , International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (Прага, 2017, 2016), 3nd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences (Bali, 2015), международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития индустрии сервиса, торговли и общественного питания в современной России» (Казань, 2014), VI международной научно-практической конференции «Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг» (Москва, 2014), Поволжской научно-практической конференции «Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе» (Москва, 2005), межвузовской научно-практической конференции «Современная торговля: теория и практика» (Казань, 2004) и др.

По тематике диссертационного исследования под руководством автора выполнялись научно-исследовательские работы: «Развитие услуг розничных торговых предприятий» (НИОКТР №АААА-А17-117022250094-3), 2017 г.; «Развитие услуг розничных торговых предприятий» (НИОКТР №315060270007), 2015 г.; «Управление развитием сферы услуг торговли и общественного питания» (НИОКТР № 115032440068), 2015 г.; договор на выполнение НИР «Сравнительный анализ труда в разрезе должностей и рабочих профессий в супермаркетах Бахетле и торговых сетях, расположенных на территории г. Казань

и г. Москва», 2014–2015 гг.; договор НИР для ООО «Гаслав» (Чехия) «Исследование передового опыта организаций сферы услуг», 2015 г.

Предложения по развитию услуг розничных торговых сетей нашли свое применение в аналитической деятельности Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан, Госсовета Республики Татарстан, функционировании региональной торговой сети ООО «Бахетле-1», что подтверждено соответствующими документами. Теоретические и методологические разработки автора используются в учебном процессе Казанского государственного энергетического университета.

Публикации по теме исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 63 основные работы общим объемом 80,7 п.л. (авторские – 62,55 п. л.), в том числе 4 монографии объемом 43,2 п.л. (авторские - 31,2 п. л.), 34 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации научных результатов диссертации, объемом 21 п. л. (авторские – 18 п. л.), 8 статей в изданиях, индексируемых Web of Science, Scopus, объемом 7 п. л. (авторские – 5 п. л.), 17 статей в прочих научных изданиях 9,5 п. л. (авторские – 8,35 п. л.)

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из разделов введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 361 источника и 22 приложений. Основной текст изложен на 376 страницах, содержит 56 таблиц и 110 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

1.1. Экономическое содержание услуг розничных торговых сетей в современных условиях

Исследование экономического содержания категории «услуги розничных торговых сетей» требует глубокого изучения теоретических аспектов объекта и предмета исследования, что обусловливает необходимость аналитического обзора подходов к сущности определения услуги, торговой услуги, разграничения содержания розничной торговой сети и услуг розничных торговых сетей, а также выявления основных системных преобразований услуг сетевых форматов, которые легли в основу содержания услуг розничных торговых сетей в современных условиях глобализации цепей поставок и сетевизации связей, цифровизации процессов формирования услуги. При рассмотрении сущности услуг торговых сетей, по нашему мнению, необходимо применить клиентоориентированный, ценностно-ориентированный и процессный подходы, позволяющие осуществить исследование развития услуги в динамике, будучи при этом инструментом управления услугами (рисунок1).

Рассматривая генезис понятия, отметим, что закономерности воспроизводства услуг отражены Ф. Бастиа [27], К. Марксом [174], А. Смитом [344], которые в теории трех факторов показали, что доход является платой за определенную услугу (отношения и ценность благ работников и работодателей).

Приведенные далее определения подразделяются на несколько групп с общей закономерностью понимания услуги как поступка, действия, деятельности, процесса и результата.

1. Особый интерес к услугам проявляют зарубежные маркетологи (с 70-х гг. прошлого столетия). К. Гронроос [317], Ф. Котлер [160], в определении услуги делают акцент на некий неосязаемый процесс взаимодействий потребителей,

персонала, поставщиков. Л. Берри характеризует ее через поступок, исполнение или усиление [31]. При этом известный исследователь в области маркетинга услуг на Западе Х. Ворачек считает, что в теории маркетинга услуг до сих пор не существует единого определения данного понятия [97].

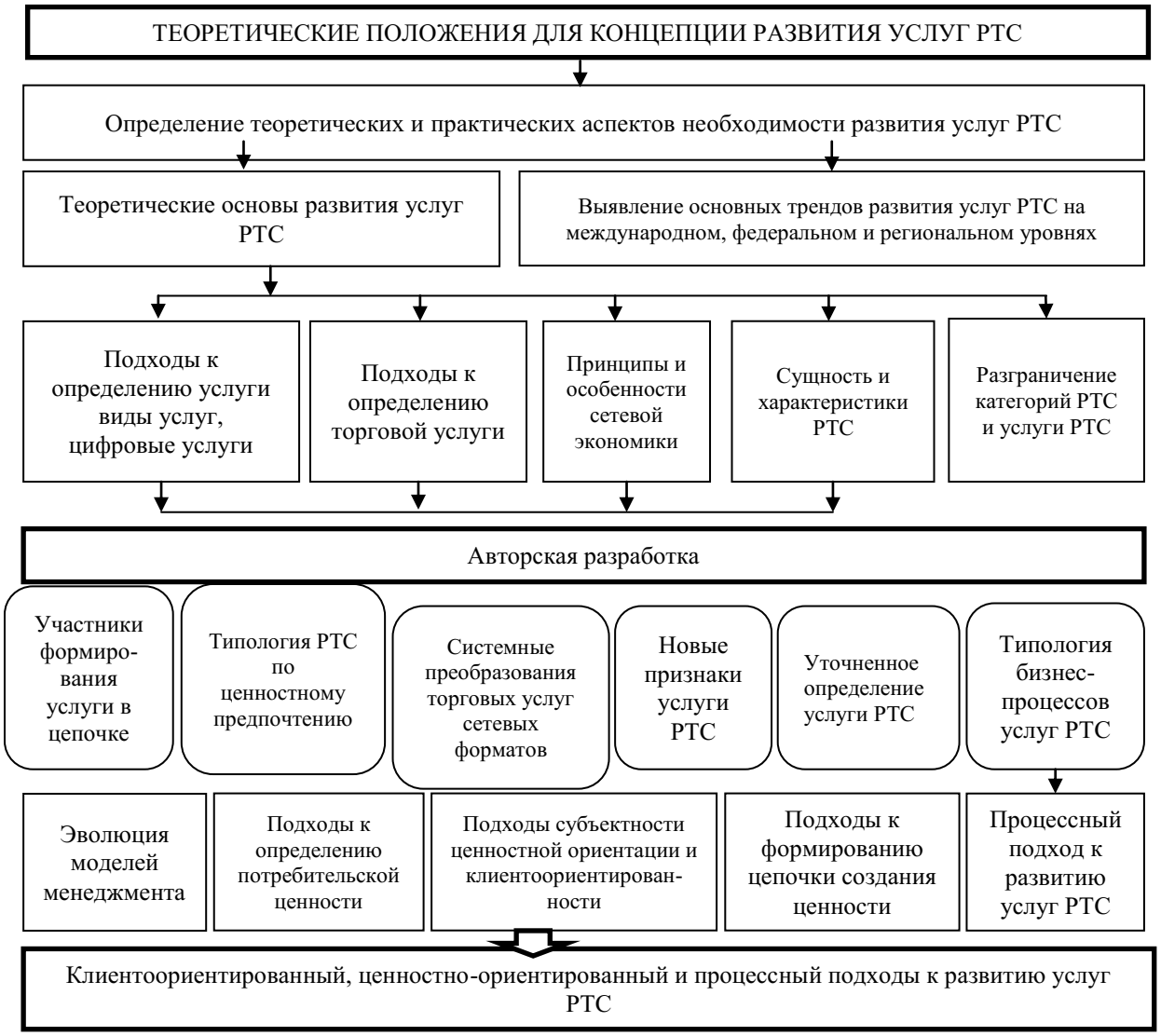


Рисунок 1 – Алгоритм исследования теоретических положений развития услуг РТ на основе комплексного применения клиентоориентированного, процессного, ценностно-ориентированного подходов, составлено автором

2. Понимание услуги с позиций ее результата закреплено и в российском, и в международном стандартах. Так, в ИСО 9004-2-91 услуга определена как результат взаимодействия между потребителем и исполнителем [5].

3. Приведенное в ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» определение услуги дополнено тем, что она представляет собой

результат собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя [2]. Этот подход отражен в трудах А. А. Иванова (услуга как деятельность для удовлетворения потребностей) [137], П. С. Завьялова В. Е. Демидова, (услуга имеет полезный эффект) [135], О. У. Юлдашевой (услуга по проявлению потребительской стоимости направлена на удовлетворение потребностей) [289]. Согласимся с мнением исследователей, поскольку потребности меняются, а полезность услуг эволюционирует.

В своем исследовании придерживаемся следующих положений. Во-первых, согласны с мнением представителей, рассматривающих услугу как деятельность. Вместе с тем считаем необходимым уточнить, что деятельность как таковая лежит только в основе формирования услуги. Во-вторых, отчасти солидарны с тем, что услуга – результат. Однако необходимо конкретизировать, что сама по себе услуга (как результат трудовой деятельности) не интересна потребителю. Индивид приобретает услугу для удовлетворения каких-либо потребностей. Другими словами, все действия, направленные на создание услуги, должны иметь какую-либо цель или результат.

Как справедливо заметил Д. Белл, термин «услуга» является довольно расплывчатым и в экономическом смысле «бесформенным» [29]. В этой связи правомерно рассматривать услугу применительно к тому или иному виду экономической деятельности, в том числе торговому, финансовому, производственному, образовательному и т. д. В настоящее время существуют различные отраслевые классификаторы услуг [63, 92], в том числе ГОСТ Р 51304-2009 «Услуги торговли. Общие требования», в котором зафиксировано понятие «услуги торговли» [4].

Классификация услуг ВТО, общероссийский классификатор, международной стандартной промышленной классификации, всемирный классификатор международных услуг представлены в таблице А.1 Приложения А, при этом отдельно не представлены услуга или услуги торговых сетей. [48]

Важно отметить, что спектр видов услуг расширен в связи с вступлением в ОКВЭД в 2021 г., включая большой перечень услуг, связанных с информационно-

коммуникационными технологиями интернета. М. В. Ефремова [133-134], Д. Т. Новиков [194] внесли вклад в изучение сферы гостинично-туристских услуг и, соответственно, трактуют услуги через призму туристской деятельности. Услуги в сфере финансов изучали Е. А. Бобров [35], В.В. Ковалев [152], в сфере образовательных услуг – А. И. Галаган [105], С. А. Дятлов [127], Е. Г. Ефимова [131]. Ряд авторов: Л. А. Брагин с соавт. [38], В. П. Карх [148], Л. А. Сосунова и Д. В. Чернова [250], А. П. Чеглов [270], О. В. Чкалова [281], Ж. П. Шнорр [290], О. В. Хлопенко [271] и др. изучали особенности услуги в сфере торговли и логистики. По мнению Е. В. Песоцкой [211], торговая услуга должна рассматриваться как в материальном воплощении (товар, продукт), так и в нематериальном (неосязаемое). Ее неосязаемость в нематериальном плане подчеркивается в трудах Г. Ассэль [21], К. Гронрооса [310], Д. А. Кархa [148], Ф. Котлера [160].

Многие исследователи пытаются определить торговую услугу через ее свойства, к которым относят неосязаемость, несохраняемость, нетранспортабельность, непостоянство качества и т. д. При этом ряд ученых рассматривает торговую услугу как благо: либо получение экономической выгоды торговым предприятием, либо удовлетворение потребностей покупателями. В ГОСТ Р 51303-2013 [3] и некоторыми авторами отмечено, что торговая услуга представлена основными процессами, которые позволяют удовлетворять запросы потребителей. Результаты ранее проведенного обзора научных исследований в сфере услуг агрегированы по объекту, лежащему в их сущностной основе (табл. 1).

По нашему мнению, торговая услуга может рассматриваться как совокупность действий, которые выполняет розничное торговое предприятие в процессе купли-продажи. Современные тренды, начиная с 2019 г., обусловлены пандемией и ковидными ограничениями, что предопределило выделение услуг сетей в условиях цифровизации. Многие торговые предприятия стали предоставлять услуги в оффлайн- и онлайн-форматах.

Наиболее уместно определение, сформированное евразийской экономической комиссией, которая рассматривает особенности трансформации цифровых услуг (см. таблица 1).

Таблица 1 – Обобщение подходов к сущности категорий «услуга», «торговая услуга», «торговая услуга в условиях цифровизации», составлено автором

ФИО ученых	Понятие категории
Услуга	
ГОСТ Р 50646-2012 [2] и международный стандарт ГОСТ ИСО 9004-2-91 [5]	Результат взаимодействия потребителя и исполнителя
Л. Берри [31]	Поступок
К. Гронроос [310], Ф. Котлер [160]	Процесс
К. Маркс [174], Т. Н. Софина [251], Д. В. Чернова и Л. А. Сосунова [250]	Деятельность
Ф. Бастиа [27], К. Маркс [174], Д. Риккардо [321], А. Смит [344]	Действие
П. С. Завьялов и В. Е. Демидов [135], А. А. Иванов [137], О.У.Юлдашева [289]	Полезность, удовлетворение потребностей
Торговая услуга	
ГОСТ Р 51304-2009 «Услуги торговли. Общие требования» [4], Л. А. Сосунова и Д. В. Чернова [250], О. В. Хлопенко [271],	Представлена через ее основные процессы – операции, удовлетворение потребностей покупателей
Г. Ассэль [21], Д. А. Карх и А. А. Евтюгина [127; 148], Ф. Котлер [160]	Неосязаемое благо
И. Ш. Дзахмишева [121]	Производство потребительских стоимостей, удовлетворяющие материально-бытовые потребности общества
И. А. Красюк [164,166]], Е. В. Песоцкая [211], О. В. Чкалова [282]	Представлена в материальном (товар, продукт) и в нематериальном воплощении (неосязаемое)
Торговая услуга в условиях цифровизации	
Евразийская экономическая комиссия (ЕАЭС, 2019) [124], Дж. Алба с соавт.[300], С. Верхоф с соавт, и др. [358]	Взаимоотношения субъектов в отношении купли-продажи товаров, цифровых услуг и продуктов, осуществляемые через информационные сети
П. Друкер [126], Е. Р. Мингазинова А. А., Игнатьева [181]	Специфический товар в формате полезной деятельности и экономической выгоды для торговых организаций, удовлетворяющий спрос покупателя
Е. С. Нестеренко [188]	Организованная автоматизированная деятельность в онлайн формате, в которой одна сторона предлагает другой цифровую сделку, создавая условия для улучшения качества жизни населения, минимизируя вмешательство человека

Такие услуги расширяют географическую границу с точки зрения

получателей и потребителей. Дж. Линч, К. и соавт. [292], С. Верхоф и соавт. [358] представили европейские модели цифровизации процессов оказания услуг сетевыми организациями.

Важное отличие заключено в том, что услуги торговых сетей в условиях цифровизации являются результатом не только купли-продажи товаров через интернет, но и установлением коммуникаций всех участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг торговых сетей. Как отмечено в трудах Е.С. Нестеренко услуги в условиях цифровизации обладают такими характеристиками, как легкодоступность, возможность определить запрос на услугу через интернет, автоматизированность и минимальное вмешательство человека в организацию поставки услуги, возможность осуществлять контроль организации услуги со стороны производителя и потребителя [188].

Изучая содержание торговой услуги, А. А. Игнатьева, Е. Р. Мингазинова обратили внимание на то, что в отечественной науке и практике ранее сфера народного хозяйства дифференцировалась на сферу материального производства, которое формировало общественный продукт, национальный доход, и непроизводственную (социальную) сферу, существовавшую за счет перераспределения национального дохода [181]. И только с переходом на рыночный путь торговля показала невиданные до этого темпы развития (доля торговли в ВВП в 2021 г. – 13%, до 1998 г. – 5 %, по данным официальной статистики [200]), что и повысило интерес к данной области.

Сервисная революция XX века повлияла на то, что в сфере услуг произошли серии масштабных структурных реформ, предопределивших формирование сетевых форм организации торгового пространства, повышение уровня его инноватизации, информатизации и наукоемкости [73]. Современный анализ процессов российской и мировой экономики установил, что экономика производства сменяется на экономику сферы услуг. При этом традиционным аспектом является рассмотрение услуг как третьего сектора экономики, занимающего 2/3 мировой структуры ВВП (2019 г. Данные Федеральной службы государственной статистики [200]).

Сектор услуг преобладает в экономиках развитых стран: США, Германии, Франции. В структуре ВВП США услуги занимают 75 % (2019 г.) [75]. Исследование розничной торговли как самого масштабного сектора сферы услуг актуально ввиду качественно новых взаимодействий, интеграций, кооперации ресурсов предприятий торговли и стейкхолдеров, формирования информационного маркетингового поля, которые позволяют повышать устойчивость на рынке и обеспечивают достижение конкурентных преимуществ всеми участниками процессов.

В условиях глобализации наиболее важный аспект трансформации услуг розничных торговых сетей – кооперативно-сетевые отношения. Исследования кооперативно-сетевых взаимодействий и компетенций впервые появились во второй половине XX века, они были обусловлены насыщенностью рынков, способностью крупных компаний производить востребованную продукцию с учетом персонифицированного поведения потребителей [16]. Недостаточность описания в существующих теориях выстраивания экономических отношений, информационно-коммуникационного поля взаимодействия компаний в условиях глобализации и цифровизации предопределили развитие новых концепций.

Д.Форестер в своих трудах показал новые тренды внутренней организации крупнейших компаний как центров прибыли во взаимодействии с независимыми предпринимательскими структурами [315]. Р. Майлз, С. Сноу [333] описали эволюцию внутрифирменных структур управления посредством трансформации линейных структур в функциональные, дивизионные и матричные на основе проектного типа и сетевых образований. Последующие исследования представили влияние научно-технического прогресса на рост производительности труда и изменение структуры издержек. Постоянство фиксированных затрат, как объясняет А. У. Брайн, предопределяет необходимость получения новых компетенций для организаций по созданию сетевых образований и взаимодействий, альянсов, проведению анализа big data и оптимизации расходов на материалы, сырье, разные виды энергии, минимизации транзакционных издержек и созданию новых форм получения прибыли и выручки [39].

К. Шапиро и Х. Варьяна, рассматривая особенности индустриальной экономики, показали переход эффекта масштабов производства на новые векторы информационной экономики с сетевым эффектом и определенной положительной обратной связью [339]. Научная полемика современных исследований показывает, что настоящая экономика не полностью подчинена классическим законам, так как ей присущи кооперационно-сетевые принципы [64]. Так, Р. Вайбер доказал, что в классической экономике основная роль определена законом убывающей предельной доходности, при этом сетевая экономика основана на законе нарастающей предельной доходности [42], где на первом этапе растут расходы, а затем получаемые результаты опережают расходы и наращивают вложения с нисходящей отдачей. Теория производства, теория издержек и теория бюджета показывают, что первичные вложения могут быть обеспечены ростом совокупного продукта, но на последующих этапах рост вложений может сопровождаться ростом совокупного продукта с последующим замедлением и снижением.

Кооперационно-сетевые компетенции организации основаны на продуктовых, маркетинговых, процессных и организационных инновациях, которые позволяют усиливать эффективность работы как отдельного участника сетевой структуры, так и сети в целом.

В современных условиях конкурируют не сами предприятия, а кооперационно-сетевые образования, чьи структуры объединяют все ресурсы участников, стремясь к минимизации постоянных издержек производства за счет эффективного использования совместных ресурсов и обеспечения оперативного и персонифицированного сбыта продукции и услуг.

Под кооперационно-сетевыми взаимодействиями понимаются процессы коммуникаций и сотрудничества участников-предприятий, выступающих в сетях как единое целое на основе иерархичности и рыночности, создания общих целей и ценностей, возможных кооперaций собственных ресурсов и синергетического эффекта от кооперации всех ресурсов, взаимодействия с госорганами, общественными структурами, а также соблюдения добровольной кооперации.

А.Д. Чендлер показал, что достижение результатов эффективной организации деятельности участников внутри сети может осуществляться за счет квазипостоянных издержек и получения социально-экономических эффектов от взаимодействия. Цифровизация бизнес-процессов ускоряет процесс трансформации индустриальной экономики в кооперационно-сетевую [310].

Глобализация напрямую влияет на развитие сетевых торговых организаций, которые занимают в структуре ВВП РФ (по официальным данным) 20 %, что превышает долю сектора обрабатывающих производств (14,4 %) и добычи полезных ископаемых 11,4 % в 2021 г. [122; 117]. Здесь отмечен наибольший размер численности занятого населения и объема налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации. Доля розничных торговых сетей в розничной торговле составляет 38,7 % оборота в 2021 году. При этом в 27 странах ,ы в 2020 г. прирост товарооборота розничной торговли лишь 2,1 %, этот сегмент составил 60,4 % от общего оборота розничной торговли, в Румынии – 59,7 %, на Кипре – 58,8 %, в Греции – 58,3 %, в Швейцарии – 63 % [201,202]. Производительность труда в российской розничной торговле по-прежнему существенно ниже, чем в развитых странах, хотя в течение последних лет она выросла более чем в два раза, составив около 43 % в 2021 году от уровня США (расчет произведен в долларах США с учетом паритета потребительской способности) [197]. Очевидно, что в России не раскрыт весь потенциал розничных торговых сетей, не используются эффективные стратегии их роста, отсутствуют системные подходы к управлению эффективностью услуг розничных торговых сетей для каждого этапа развития и каждого процесса в цепочке наращивания ценности товаров и услуг [57].

Вместе с тем практика показывает, что современная российская торговля идет по пути консолидации сетевой торговли и концентрируется преимущественно в сетевых форматах. Влияние торговых сетей наложило новый отпечаток на содержание услуг. Для формализации этих особенностей остановимся на принципах сетевой экономики, сформулированных в трудах А. Брайн [39], Дж. Гэлбрейта [116], П. Друкера [126], М. Кастельса [303], Дж. Келли

[325], Р. Майлза и Ч. Сноу [328], В. В. Куимова [142,167], С. И. Паринова, Т. И. Яковлевой [210], А. И. Ракитова [229], Р. И. Цвылева [273]:

1. По мнению Дж. Гэлбрейта, под воздействием сетевого стиля поведения изменяется экономическая организация общества [116].

2. Дж. Келли показал, что ценность продуктов вытекает из сетевой экономики с постоянными затратами; эффективны результаты работы сети и участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей за счет повышения заинтересованности, самоорганизации участников коллаборации [325].

3. А. Брайн объяснил, что. увеличение отдачи от дополнительных ресурсов может возникать за счет изменения структуры издержек, а также эффектов обучения. Именно кооперационно-сетевые отношения с информационными и технологическими инновациями и коммуникациями позволяют формировать прямые сетевые связи и обратную связь. В этом и проявляется закон возрастающей предельной доходности, в рамках которой первоначальный этап связан с накоплением возможностей и ростом в сети [39].

4. Принцип сетевого сотрудничества В. В. Куимова реализуется посредством достижения участниками своих целей на основе взаимного обмена разнообразными услугами, обозначив сетевое взаимодействие как внутри сети, так и между сетями [142; 160].

Трансформация услуг в условиях сетевой торговли требует соответствующего развития понятийного аппарата термина «розничная торговая сеть». В ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» [3] и Федеральном законе «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [1] под торговой сетью понимается, с одной стороны, совокупность любых торговых операторов на определенной территории, с другой – совокупность предприятий только под единым брендом. В этой связи большинство авторов изучают торговую сеть в двух направлениях: с позиции территориального расположения или с позиции централизации управления.

Представители первого – М. А. Казарян [144], С. И. Королева с соавт. [156], О. В. Чкалова [281], и др. – изучали розничную торговую сеть как систему предприятий на определенной территории. Они не отрицают наличия на территории данной системы торговых сетей с централизацией функций управления.

Представители второго направления – В. В. Куимов [142], Ж. П. Шнорр [291], В. П. Чеглов [277, 278] и др. – полагали, что торговые сети – это структуры с внутрифирменным управлением. В. П. Чеглов в своей диссертационной работе демонстрирует объективную связь малых торговых компаний и крупных торговых сетей внутри холдингов, показывает внутрифирменную кооперацию [278]. Также ученым выявлена зависимость между развитием торговых сетей и социально-экономическими показателями территорий, на которых они функционируют. Ж. Шнорр разграничила торговые бизнес-сети как фирменные сети с признаками сетевого взаимодействия и технологий и классические торговые сети [290].

По нашему мнению, розничная торговая сеть – это горизонтально-интеграционное объединение однотипных торговых объектов сетевой структуры, находящихся под управлением единого центра, формирующих и предоставляющих товары и услуги с ориентацией на потребителей и создающих потребительскую добавленную ценность.

Обобщая вышеобозначенные наработки в отношении сущности категории «розничная торговая сеть», выделим признаки розничных торговых сетей:

– розничная торговая сеть как система включает в себя такие элементы, как торговые площади и инфраструктура, персонал, товарные запасы, финансы. При этом каждая торговая точка внутри торговой сети имеет достаточно большую самостоятельность, определяемую функциональной стратегией развития;

– множество определенных торговых точек составляет торговую сеть. В каждой торговой сети торгово-технологические процессы, ассортимент, персонал, цены, программы лояльности и многообразие связей служат

элементами систем, подчиненных единому формату управления, становясь все более унифицированными и стандартизированными;

– розничная сеть как сложный объект имеет множественный результат своего функционирования (в том числе услуги розничных торговых сетей для покупателя, а также услуги всем участникам совокупной потребительской совокупной цепочки услуг сетей), что отражено в логико-информационной модели и модели услуг сетей в условиях цифровизации в п. 1.3;

– розничная торговая сеть имеет свои особенности в организации и предоставлении услуг, которые проявляются в приросте сетевого эффекта;

– розничная торговая сеть обладает высоким уровнем цифровой активности по сравнению со стационарными торговыми организациями, то есть применением цифровых технологий, позволяющих увеличить уровень лояльности покупателей, выстроить коммуникационное поле участников совокупной цепочки услуг.

По данным отчета НИУ «Высшая школа экономики» (2019), 40% торговых сетей имеют стратегию цифровизации, расширяют электронную торговлю до 21 %, модернизируют сетевую инфраструктуру до 13,2 %, внедряют технологии смарт-контрактов, роботизации складов, контроля складских товаров и омниканальности [274].

При анализе особенностей развития розничных торговых сетей за последние 15 лет (см. гл. 4) нами выделена типология розничных торговых сетей по двум критериям – ценностное предпочтение услуг и сегментация конечных потребителей: розничные торговые сети с «ценовыми ценностями», «операционными ценностями», «сервисными ценностями», «клиентоориентированностью» (таблица 2). В рамках исследования установлено, что важным критерием выбора торговой сети и приобретения ее услуг выступают потребительские ценности покупателей.

Перечень критериев обусловлен результатами анализа потребительских предпочтений (результаты анкетирования представлены в п. 4.3), в которых выбор торговой сети осуществляется по ценовому диапазону товаров и качеству предоставляемых услуг, применению цифровых технологий. Современный

потребитель готов переплачивать за торговые услуги для получения дополнительных сервисов, взаимодействовать через цифровые торговые платформы. Клиентоориентированный подход, являясь достаточно затратным, составляет вместе с тем основу деятельности многих розничных торговых сетей.

Таблица 2 – Типология розничных торговых сетей по ценностному предпочтению услуг и сегментации потребителей, составлено автором

Сегментация конечных потребителей	Особенность группы конечных потребителей	Средний чек разовой покупки	Типология сетей, показатели, представленность РТС
1. Потребители, ориентированные на базовый уровень услуги (низкий уровень потребительской ценности)	Потребители имеют пластиковую карту лояльности, посещают торговую сеть 2–5 раз в неделю, приоритет – низкая цена	От 200 до 700	РТС с «ценовыми ценностями». Ориентация на ценности участников цепочки создания потребительской ценности, сокращение транзакционных издержек
2. Потребители, ориентированные на ожидаемый уровень услуги (низкий уровень потребительской ценности)	Посещают сеть 2–5 раз в неделю, всегда дают обратную связь и вовлечены в создание ценности	От 700 до 1 200	РТС с «операционными ценностями». Ориентация на ценности розничных торговых сетей за счет оптимизации внутренних расходов и бизнес-процессов сети
3. Потребители, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги (средний уровень потребительской ценности)	Приобретают товары по специальным предложениям, посещают 2 раза в неделю, имеют мобильное приложение	От 1 200 до 2 000	РТС с «сервисными ценностями». Ориентация на потребительские ценности за счет новых сервисов и реализации клиентоориентированности. Иногда заказывает через онлайн
4. Потребители, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей (высокий уровень потребительской ценности)	Важный фактор – цена товара, посещение 1–4 раза в месяц, пользуются мобильным приложением РТС, осуществляют предзаказы, участвуют в опросах	От 2 001 до 7 000	РТС «клиентоориентированности», в том числе применение цифровых технологий, персонифицированных предложений, обратный контакт с потребителями и участниками цепочки через цифровые сервисы

Розничные торговые сети с ориентацией на низкие потребительские ценности сосредотачивают все свои усилия на минимизации затрат и предоставлении услуг и товаров с низким диапазоном цен. Розничные торговые сети с ориентацией на обеспечение «операционных ценностей» сосредоточены на

оптимизации внутренних расходов и эффективной организации бизнес-процессов сети и коммуникации с участниками цепочки с применением цифровых технологий по созданию совокупной потребительской ценности розничной торговой услуги.

Ориентация розничных торговых сетей на потребительские ценности за счет предоставления новых услуг и реализации подхода клиентоориентированности, предоставления цифровых сервисов обеспечивает эмоциональные выгоды для покупателей, обратную связь с покупателями через цифровые платформы и сервисы, возможность предоставить персонифицированные предложения в рамках услуг розничной торговли.

Раскрывая сущностную характеристику розничных торговых сетей как получателя сетевого эффекта, определим основные ресурсы и составляющие, обеспечивающие прирост этих эффектов: уровень квалификации всех сотрудников, работающих на предприятиях сетевой структуры с компетенциями цифровой экономики[212]; информационное поле внутри сети как сетевая информация и информация внутри конкретных предприятий сети; менеджмент управления предприятиями внутри сети и создание общей ценности, которую формирует каждый участник внутри сети, и совокупной потребительской совокупной цепочки услуг сетей; создание обратной связи с положительными эффектами через цифровые платформы и сервисы; эффект бренда в сети и лояльности потребителей к сильным участникам сети в целом и входящих в нее предприятий; цифровизация и автоматизация бизнес-процессов; основная ориентация развития услуг на конечных потребителей; применение big data и цифровых ресурсов для аналитики и разработки управленческих решений, эффективной организации торговой деятельности, выстраивания эффективных коммуникаций со всеми участниками создания услуг сетей; ориентация на формирование и предоставление ценностей всех участников цепочки.

Обобщая вышесказанное, выделим основные системные преобразования услуг розничных торговых сетей, лежащие в основе ее содержания (таблица А.2 Приложения А).

1. Механизм создания услуг сетей. До появления торговых сетей торговые услуги представляли в основном реализацию товара, материальное благо, созданное производителями. Далее товар в цепочке товародвижения попадал в торговые организации и в таком виде продавался. Розничные торговые сети сосредоточили эффективные коммуникации с партнерами на потребительском рынке, выстраивая цепочку взаимодействия с производителями, сельхозтоваропроизводителями, переработчиками и розничной торговой сетью, с одной стороны, выстраивают коммуникации с конечными потребителями, под запросы которых формируется ассортимент товаров и услуг.

1. Возникшая реконфигурация цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей последних 30 лет сопровождается формальным закреплением властной иерархии торговых сетей, на что указывают многие исследователи. Так, в работе О. В. Чкаловой и М. В. Ефремовой [280] проанализированы и обобщены факты влияния и в ряде случаев давления торговых сетей на контрагентов в цепях поставок. Тренд последних двух лет трансформировал механизм услуг сетей с применением цифровых платформенных и технологий [68].

2. Торговые сети вмешались в создание услуг сетей через концепцию производства товаров под собственными торговыми марками (СТМ). Несмотря на невыгодность условий для производителей производства СТМ торговых сетей, когда размывается собственный бренд производителей, они соглашаются на данные условия для обеспечения себе больших объемов производства и гарантированных каналов сбыта продукции [252].

3. Расширены бизнес-процессы создания услуг логистическими операциями: сети создают распределительные центры, работают с производителями напрямую, реализуют социальные проекты с госорганами и т. д.

4. Политика управления запасами сети отличается от локального торгового предприятия за счет распределительных центров, на постоянной основе обеспечивающих оперативную доставку необходимой продукции в соответствии

с запросами потребителей, политикой товарных запасов, цифровыми технологиями.

5. В условиях сетевых форматов услуги становятся жестко стандартизированными и могут оперативно тиражироваться во всех магазинах, независимо от страны и региона их нахождения. Унификации способствуют также франчайзинговые стратегии развития, получившие большое распространение. Так, X5 Retail Group – крупнейший торговый оператор – активно использует прямой и обратный франчайзинг [360].

6. Торговые точки внутри торговой сети имеют достаточно большую самостоятельность, определяемую функциональной стратегией развития. Обобщенная унификация торговых операций, представлена в Приложении Б.

7. Цифровизация влияет на создание и развитие услуг торговли через трансформацию взаимодействия участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей. Поэтому важно учитывать основные цифровые тренды и вовлечение искусственного интеллекта при организации услуг сетей. Как обозначено в публикации Д. А. Афиногенова, Е. Ю. Кочемасовой, С. Н. Сильвестрова [22], цифровая экономика предопределяет переход системы управления и организации бизнес-процессов к применению IT-инструментов, поэтому важно расширять инструменты применения big data в организации услуг.

Цифровая трансформация – это новый подход к созданию бизнес-процессов в розничной торговле. Под цифровизацией понимаем создание новых бизнес-моделей, сервисов и рынков с опорой на возможности цифровой экономики в рамках развития двух бизнес-моделей [79]:

– платформенной, например, торговых услуг с реализацией через цифровую платформу «Али баба»;

– основанной на данных – применение аналитики массива данных для разработки управленческих решений.

Цифровое общество предполагает «бесшовное» сотрудничество между государством, бизнесом и гражданами, трансформацию принципов, характера, структуры административных процессов, высокое вовлечение и доверие граждан, сетевую экосистему внешних поставщиков услуг и агентств, применение публичного облака, больших данных, предсказательной аналитики и т. д. Услуга предоставляется в формате омниканальности. Как обозначили О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов, потенциал применяемых технологических инноваций не будет реализован в полной мере без пересмотра организации бизнес-модели услуг сетей [254]. Авторы выделяют новую единицу анализа – не отдельную организацию, а цепочку взаимодействующих организаций, которые создают потребительскую ценность услуги и предоставляют ее конечному потребителю, участвующему в распределении совместного с розничной торговой сетью дохода. Выделим основные направления цифровизации розничных торговых сетей (рисунок 2).

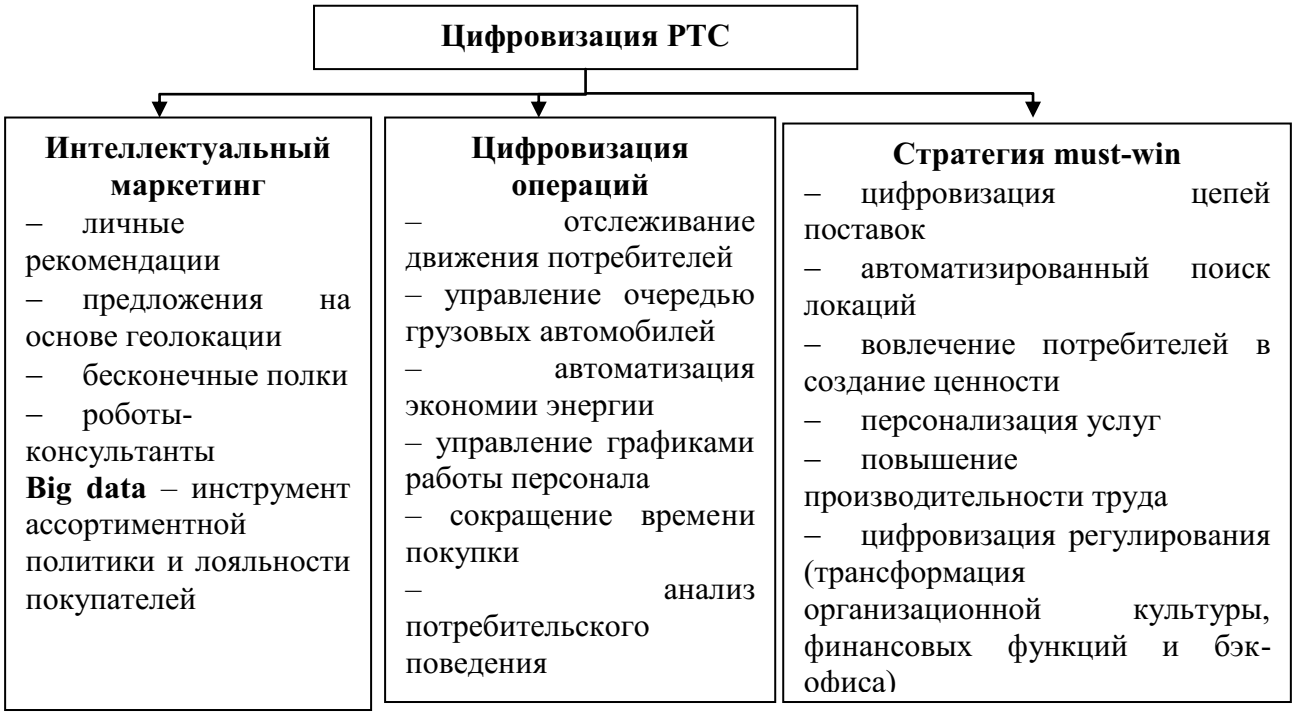


Рисунок 2 – Направления цифровизации розничных торговых сетей, составлено автором

Развитие интернета и появление новых цифровых каналов (например, мобильных, социальных мультимедийных приложений) предопределили необходимость изучения интерактивных или косвенных каналов взаимодействия

с потребителями, а также появление новых дополнительных сервисов для предоставления информации. Рост социальных сетей способствовал не только коммуникациям между потребителями, но и взаимодействию потребитель – потребитель, участию в создании стоимости путем продвижения брендов в социальных сетях, обеспечению связи с объектами и между ними или с помощью интеллектуальных продуктов (платформ POP).

8. Межфирменные взаимосвязи через глобальные цепочки создания потребительской стоимости услуг торговых сетей обосновали С. Лукьянова, И. Драпкин, включив в процесс интеграцию экономик стран, горизонтальные и вертикальные внешние эффекты, формы международной интеграции транснациональных торгово-производственных компаний [169]. Международные торговые сети представлены во многих странах мира, поэтому ориентированы на экспорт национальных производителей, рыночную структуру отраслей страны присутствия.

9. Эффективность услуг розничных торговых сетей (в отличие от стандартных торговых организаций) проявляется в сетевом эффекте, который возникает в процессе установления долгосрочных отношений с сельскохозяйственными компаниями, производителями, переработчиками с ориентацией на конечных потребителей и на стейкхолдеров, участвующих в создании услуги, внедрении стандартов торгово-технологических процессов и их тиражировании их среди торговых организаций. Реализация франчайзинга демонстрирует эффективность розничных торговых сетей. Так, сеть METRO посредством франчайзинга открыла более 535 магазинов «Фасоль». Франчайзинг предполагает полную передачу концепции организации торговой деятельности, договорные отношения на поставку товаров фирменного ассортимента, материально-техническое обеспечение.

10. В современных условиях конкурируют не сами предприятия, а кооперационно-сетевые образования за счет эффективного использования совместных ресурсов и обеспечения оперативного и персонифицированного сбыта продукции и услуг.

11. Ценность, воспринимаемая покупателем, все больше зависит не только от значимости и полезности самого товара, но и от сервисных характеристик при его покупке, отношений покупателя с торговой сетью в процессе их взаимодействия, в том числе после покупки товара, обратная связь с покупателями через мобильное приложение, взаимодействие персонала сети с покупателями, коммуникации между покупателями, как отмечают М. В. Ефремова, О. В. Чкалова [280]. Современная цель торговых организаций при предоставлении услуг сетей – это ценность торговой услуги. Данное положение обосновано в п. 1.2.

12. Важным элементом торговой услуг сетей является оплата. В условиях ограниченности денежных средств и снижения потребительской способности розничные торговые сети предоставляют возможность приобретения товаров и услуг в кредит. Многие торговые компании сотрудничают с банками. Например, торговая сеть «Азбука вкуса» – с «Тинькофф Банк», «Пятерочка» – с ПАО «Сбербанк». Торговая услуга рассматривается как кредитный ресурс потребителя.

13. Услуга отражается на социально-экономическом развитии регионов, в которых функционируют торговые сети. В. П. Чеглов выявил зависимость между развитием торговых сетей и социально-экономическими показателями территорий, на которых функционируют торговые сети [278]. Приходя в регионы, они создают новые рабочие места и способствуют развитию занятости населения, реализуют социальные проекты для развития городской инфраструктуры.

14. По мнению Е. В. Гришай, в услугу включено развитие экологического сознания потребителей, которое изменяет потребности современного общества [114]. Возникают новые предпосылки в развитии услуг розничных торговых сетей по реализации экологически чистой продукции и сопутствующих услуг.

15. Розничные торговые сети выступают координаторами межфирменных взаимодействий создания услуг в совокупной цепочке формирования потребительской ценности услуг (рассмотрено более подробно в п. 1.2).

16. Клиентоориентированность служит основным инструментом разработки мероприятий по развитию услуг розничных торговых сетей в условиях глобализации.

Внутри розничных торговых сетей выделяют этапы создания ценности услуги, которые существенно различаются по элементам затрат, связанных с их оказанием [206]. Например, услуги розничных торговых сетей связаны с возникновением потребности в появлении феномена «продуктовый микс», который отсутствует при организации оказания услуг в оптовой торговой сети.

Услуги розничных торговых сетей сопряжены с рядом функций, которые отсутствуют оптовой торговой деятельности, таких как мерчандайзинг, упаковка розничная, расфасовка, разукрупнение оптовых товарных потоков и другие. Следует отметить неединственность феномена «услуги розничных сетей». В качестве объекта исследования результата и эффекта за основу взяты услуги розничных торговых сетей с ориентацией в первую очередь на потребителя. Поэтому с учетом субъектности меновых отношений в исследуемом формате услуги рассматриваются с позиции конечного потребителя и самих розничных торговых сетей. Выделим новые признаки и характеристики услуг розничных торговых сетей (таблица 3).

Торговые сети стали принимать участие в создании материальной и нематериальной частей услуг. В современных условиях покупатель осуществляет покупки, участвует в разработке торговой услуги с целью удовлетворения своих потребностей.х194ъ При этом услуги розничных торговых сетей являются процессом создания конкурентоспособного уровня торгового обслуживания покупателей, удовлетворяющего критериям доступности, функциональности и надежности, предполагающего дополнительные затраты для сети.

Услугу розничной торговой сети необходимо рассматривать как макропроцесс, охватывающий несколько видов ОКВЭД (Общероссийского классификатора видов экономической деятельности), существенно различающийся по содержанию, однако представляющий собой единый бизнес-

процесс, координируемый розничной торговой сетью и всеми участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей.

Таблица 3 – Обобщение новых признаков услуг торговых сетей, составлено автором

Дополнительные признаки услуг	Конкретизация признаков услуг РТС
Цифровая активность. Интеграция деятельности вследствие цифровизации услуг	Широкое применение цифровых платформ и сервисов для организации услуг розничных торговых сетей и взаимодействия их участников. Интеграция совместных бизнес-процессов; совместные цифровые площадки
Ориентация на создание потребительских ценностей	Услуги розничных торговых сетей ориентированы на создание потребительских ценностей участников при формировании и оказании услуг
Стандартизация бизнес-процессов и формата услуг	Торговые объекты РТС предоставляют подобные услуги по качеству и формату торгового обслуживания, так как регламентированы стандарты организации бизнес-процессов внутри сети и взаимодействия сети с другими участниками макропроцесса
Развитие экологического сознания потребителей	В рамках предоставления услуг РТС реализуются социальные мероприятия для населения, производство собственных торговых марок экологической направленности
Формирование новых потребительских ценностей, связанных с форматом услуг	Создание новых потребительских ценностей через оказание дополнительных сервисных услуг, установления личного взаимодействий с потребителями, предложения персонифицированных предложений через мобильные приложения, социальные сети, сайты
Сетевой характер формирования услуг	РТС состоит из сети торговых объектов. РТС являются фокальным элементов в макропроцессе с применением CRM-систем для эффективного взаимодействия со всеми участниками. Сетевой характер проявляется в эффективном управлении входящих в сеть торговых объектов и других участников за счет сформированных коммуникаций, единых информационных и материальных потоков, позволяющих сокращать трансакционные затраты, сокращать длительность выполнения операций и т.д.
Высокая эффективность	Высокая эффективность услуг розничных торговых сетей вследствие сетевого эффекта или сетевого эффекта
Формирование межфирменных взаимосвязей	Формируются глобальные цепочки создания услуг с ориентацией на потребителя, в т.ч. посредством цифровых платформ и сервисов

Таким образом, под услугами розничных торговых сетей следует понимать макропроцесс (совокупность бизнес-процессов) создания цепочки формирования совокупной потребительской ценности, состоящий из системы предоставляемых и приобретаемых участниками услуг (в том числе на платформенной основе), не имеющих территориальной привязки, и рассматриваемый как синтез трех

составляющих – экономического содержания, процесса и результата. Содержательная составляющая категории «услуги розничных торговых сетей» по элементам категории рассмотрена в п. 1.3.

Представленное нами определение дополнено тем, что предлагаемый макропроцесс формирует разнородные бизнес-процессы, реализуемые параллельно и выходящие за пределы самостоятельного объекта хозяйствования (организации) и вида детальности (пример – транспортировка, складирование, реализация и т. д.) [67].

При этом услуги розничных торговых сетей рассматриваются нами как совокупность услуг, оказываемых в цепочке взаимодействия участников при создании потребительской ценности.

Применение процессного подхода при рассмотрении услуг торговых сетей, а также организации управления услугами позволяет систематизировать и контролировать деятельность большого количества структурных подразделений и торговых объектов сетей, а также возникающие коммуникации [353] с другими участниками совокупной цепочки потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. М. Хаммер, И. Чампи ввели понятие реинжиниринг как один из важных способов обеспечения эффективности бизнес-процессов, как фундаментальное переосмысление процессов [270]. Согласимся с результатами исследования И. А. Красюк о том, что эффективная организация бизнес-процессов позволяет повышать потребительскую ценность услуг торговых сетей, где инновационная составляющая является источником для развития услуг сетей с применением индикативного подхода к оценке эффективности [162,164].

Бизнес-процессы, организованные сетью, являются связующими между предоставлением услуг потребителям и процессами коммуникаций торговой сети с участниками цепочки. В методологическом плане разграничим процессы деятельности розничных торговых сетей (РТС) и услуг сетей по таким параметрам, как входные и выходные данные, ресурсы (рисунок 3).

Карта процессов менеджмента розничных торговых сетей и услуг сетей состоит из двух частей – организации бизнес-процессов и содержания

результирующих показателей, которые являются индикаторами для разработки стратегии и направлений развития. Более подробно описанные бизнес-процессы услуг розничных торговых сетей и деятельности самой сети представлены в п. 3.1.

В целом нами выделены различия входных данных в организации процесса менеджмента розничных торговых сетей (как требования к условиям торговых организаций, цели самой организации) и услуги (как требования к организации услуги, запросы на потребительские ценности, запросы самих участников цепочки).

На выходе в результате деятельности розничных торговых сетей возникает услуга. Результатом услуг сетей выступают удовлетворенность потребителей и выгоды участников цепочки формирования дополнительной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей.

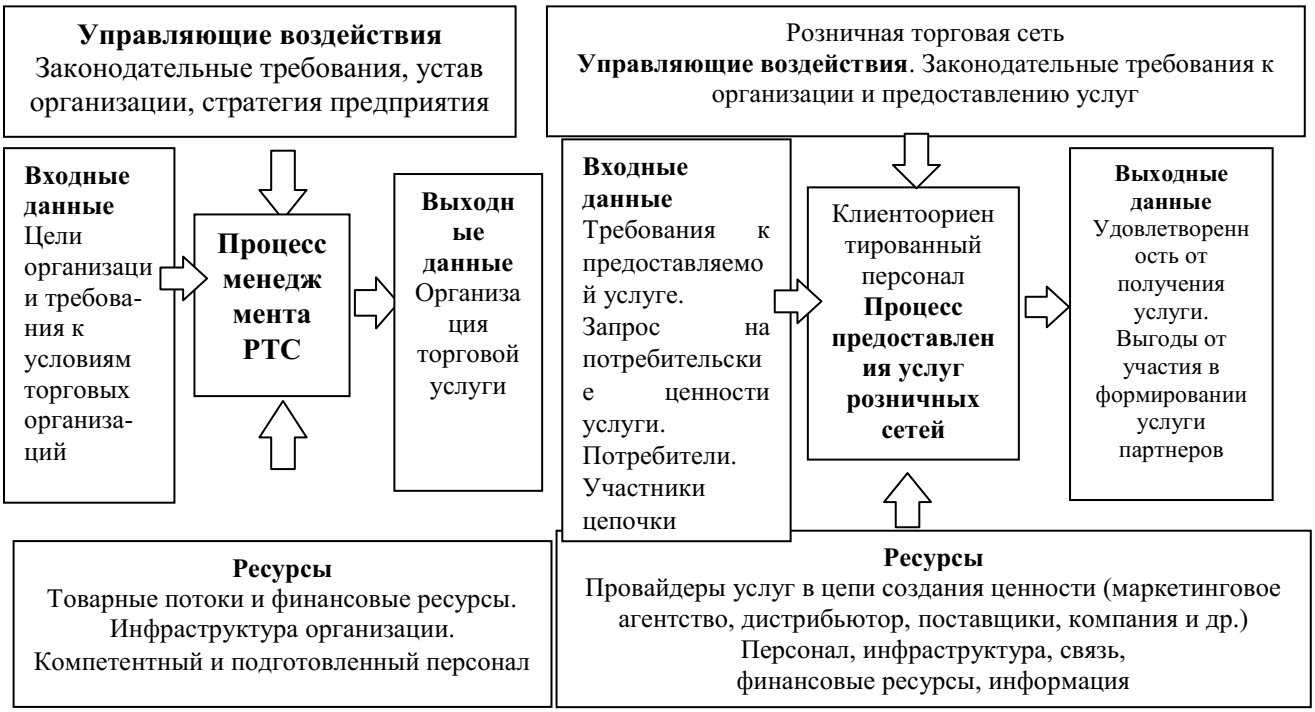


Рисунок 3 – Карта процессов менеджмента розничных торговых сетей и услуг торговых сетей, составлено автором

Бизнес-процессы при формировании услуг различны, поэтому их можно разделить на несколько типов. Так, А. И. Падалко под бизнес-процессом понимает совокупность зависимых между собой функциональных действий, составляющих содержание торгового процесса по всем его элементам:

проведение маркетинговых исследований, формирование товарных запасов, формирование торгового ассортимента; продажа товаров и их оплата потребителями [206]. По мнению Е. В. Азиминой, бизнес-процессы распределяются на три типа – основные, инфраструктурные, инновационные [13; 14]. В таблице 4 нами предложена классификация бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей (по трем критериям – длительности циклов, охвату участников, содержанию влияния на формирование услуг торговых сетей), которая позволит рассматривать и детализировать конкретную услугу в структуре всех услуг для регламентации и описания стандартов и правил взаимодействия торговой сети с другими участниками цепочки, позволяющих формировать наибольшую совокупную потребительскую ценность как для самих участников, так и для конечных потребителей и розничных торговых сетей. При этом важно отметить, что ряд процессов имеет короткий цикл.

Таблица 4 – Классификация бизнес-процессов развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Признак классификации	Вид бизнес-процессов		
По длительности циклов	Короткий, текущий, длинный		
По содержанию влияния на формирование услуг розничных торговых сетей	Управленческий	Управление организацией, развитие организации или отдельных подсистем в ней	Планы и управляющие воздействия для всех других видов процессов, изменения в организации (в инфраструктуре, новые методы взаимодействия внутри организации и т. п.)
	Основной	Формирование ценности с ориентацией на потребителей	Ценность потребителей, которая создается и воспринимается во время и после завершения торговой услуги
	Обеспечивающий	Обеспечение необходимыми средствами и инструментами всех процессов	Ресурсы как средства и инструменты для эффективного функционирования всех процессов организации
По охвату участников	– ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на институциональных потребителей); – основные бизнес-процессы розничных торговых сетей; – ориентированные на потребителей		

Текущие бизнес-процессы создают ценность на определенный период времени [169]. Бизнес-процессы длинного цикла создают будущую потребительскую ценность услуг (пополнение запасов и заказы поставщикам, операционное управление магазином, управление маркетинговыми компаниями) и направлены на развитие существующих услуг и форматов, внедрение инноваций, разработку и вывод на рынок новых услуг и форматов, обучение и развитие персонала. По нашему мнению, бизнес-процессы следует разграничивать и по охвату участников: бизнес-процессы услуг сетей, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на институциональных потребителей), основные бизнес-процессы розничных торговых сетей, бизнес-процессы услуг розничных торговых сетей, ориентированные на потребителей, что позволяет рассматривать и детализировать конкретную услугу в структуре всех услуг для регламентации и описания стандартов и правил взаимодействия торговой сети с другими участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг [45].

Таким образом, в результате проведенного исследования проанализированы подходы к сущности услуг как экономической категории, которые учтены нами в процессе определения типологии услуг розничных торговых сетей. Аргументировано, что сетевой характер отношений наложил отпечаток на появление новых видов услуг и эффективность их оказания, однако существующие в нормативно-законодательной сфере определения услуг розничных торговых сетей (в явном виде) не охватывают всего их спектра. Осуществлены обобщение и классификация подходов к сущности категорий «розничная торговая сеть» и «услуги розничных торговых сетей», а также основные системные преобразования услуг сетей, которые легли в основу содержания данных категорий. С применением процессного подхода услугу следует рассматривать в формате бизнес-процессов. Предложена классификация бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей по трем критериям (длительность циклов, охват участников, содержание влияния на формирование услуг торговых сетей), которая позволит рассматривать и детализировать

конкретную услугу в структуре услуг сетей для регламентации стандартов и правил взаимодействия торговой организации с другими участниками цепочки, позволяющие формировать наибольшую совокупную потребительскую ценность для всех участников.

1.2. Эволюция подходов к исследованию управления и развития услуг розничных торговых сетей

Современное содержание понятия «услуги розничных торговых сетей» может быть раскрыто с помощью различных подходов. Рассмотрим эволюцию ценностно-ориентированного подхода и процессного подходов, выделим особенности их становления.

Как было сказано ранее (п. 1.1), ценности выступают некоторым содержательным результатом услуги. По нашему мнению, для исследования развития и выработки перспективных направлений и моделей трансформации услуг торговых сетей целесообразно использовать ценностно-ориентированный подход (см. [55]). Обоснование применения данного подхода к услугам розничных торговых сетей представлено в эволюционной модели, предложенной Т. Питерсом и Р. Уотерменом как «лестница моделей управления» [336]. Все модели уместны в современных условиях, но каждый последующий уровень дополняется новыми элементами и расширяется по значению (рисунок 4). В этой модели нами дополнено управление по функциям, которое имело место в практике деятельности российских торговых предприятий. Итак, низшим уровнем данной модели является управление по заданиям (Menegment by Tasks). Небольшие розничные торговые предприятия (минимаркеты) в управленческих решениях (ассортиментной политики, ценовых решений, контактирования с потребителями) как правило мобильны, поэтому данная система для них более приемлема.

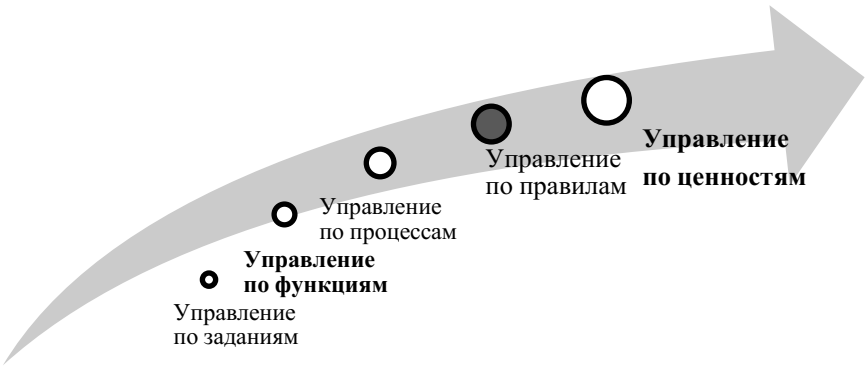


Рисунок 4 – Эволюция моделей менеджмента, составлено автором

Управление по функциям предполагает реализацию решений по выполнению функционала структурных подразделений с координацией из единого центра организации (Scientific Management). Ф. У. Тейлор обосновал структуру управления, построенную на разделении труда и специализации деятельности управленцев в работе «Принципы научного менеджмента». Однако в российской практике, как показал анализ, взаимосвязь между подразделениями розничных торговых сетей становится неэффективной, каждое подразделение отвечает за собственный результат, но без понимания основной цели организации.

Следующий уровень – управление по процессам (Business Process Management, BPM на основе контроля и/или коррекции исполнения регламентов. Этот уровень дополним разграничением – управление по процессам и управление по функционалу. Освещение процессного подхода представлено в 1 главе.

Далее следует управление по правилам (Systems & Procedures, S&P). Этот управленческий подход розничными торговыми сетями применяется частично, так как предполагает серьезный уровень стандартизации услуг и регламентации всех операционных действий торгового и административно-управленческого персонала. Он реализуется предприятиями в формате проектного управления (Project Management, PM).

Практика зарубежных ритейлеров показала эффективность внедрения проектного управления посредством crm-систем, стандартов торговли, правил, детализированных должностных инструкций сотрудников сетей, скриптов разговоров и общения персонала с потребителями, поставщиками. Все это

позволило обеспечить стабильность и доходность сетевых форматов. Так, производственная сетевая компания «Космос групп» смогла обеспечить реализацию проектов по строительству новых складских, производственных зданий с отклонением менее 8 % за счет внедрения проектного менеджмента (см. у А. Кохли, Б. Яворски [320]). В условиях цифровизации процессный подход [19] позволяет осуществлять декомпозицию бизнес-процессов взаимодействия участников цепочки создания услуг торговых сетей, расставляя акценты на цифровые сервисы и технологии.

Последним уровнем модели является управление по ценностям (Management by Values, MBV). Данный подход предполагает наличие определенных востребованных ценностей. Использование данной модели позволит обеспечить эффективную организацию услуги в настоящее время и на перспективу. При рассмотрении особенностей развития услуг розничных торговых сетей на основе управления по ценностям и для раскрытия ценностно-ориентированного подхода изучим категорию «ценность», а также покажем взаимосвязь клиентоориентированности и субъектной ориентации ценности. Термин в философии впервые был предложен в 1902 г. П. Лапи (см. [81]). Позднее категория «ценность» стала использоваться в других областях, в частности в экономической науке К. Менгером в 1870 г. В целом в развитие теории ценности большой вклад внесли Г. Бутц и Л. Гудштейн [301], К. Менгер и соавт. [9], М. Холбрук [320] ,М. В. Ефремова и О. В. Чкалова, М. [280], В. Никифорова, С. Ю. Полонский [215], О. У. Юлдашева С. [214,290] (рисунок 5).

Основная концепция Е. Бем-Баверка, Ф. Визера, К. Менгера [9] состояла в том, что ценность зависит от оценки потребителем редкости и полезности продукта. В трудовой теории стоимости К. Маркса производитель закладывает потребительскую ценность товара в ее стоимость [174]. При этом Т. Левитт в «Концепции тотального продукта» (см. [351]) разделяет их на «чистый товар» и дополнительные ценности, такие как свойство упаковки. О. У. Юлдашева, О. И. Ширшова рассматривают ценность услуги как «модель потребительской ценности» [296]. Согласимся, что ценность неосязаема, поэтому приоритеты

ценности услуг сетей сместились в сторону атмосферы покупки, предоставления комфорта и сервиса и прочих факторов, вызывающих эмоциональную удовлетворенность [63].

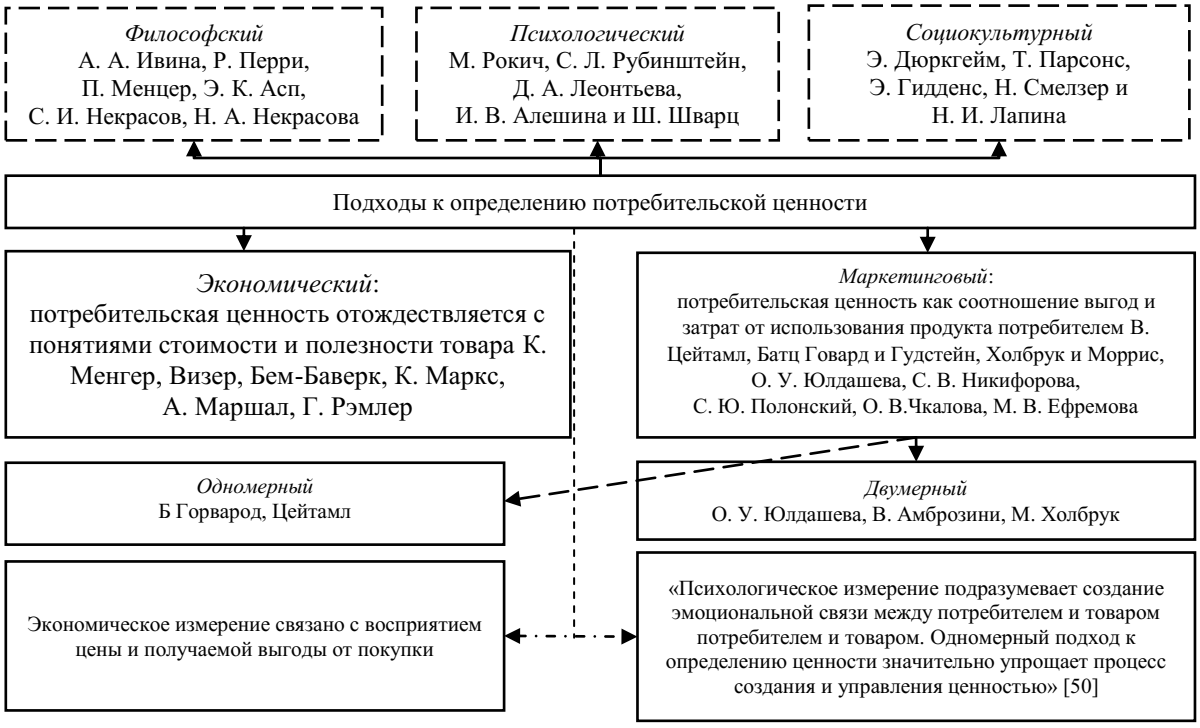


Рисунок 5 – Теоретические подходы к определению потребительской ценности, обобщено автором

Таким образом, выделяют два подхода к исследованию ценности: экономический (ценность традиционно приравнивается к полезности или желанию) и маркетинговый – ценности являются важными личными включая уважение к себе и своим желаниям. Ценности есть неявные критерии, которые характеризуют потребительские предпочтения и определяют поведение людей (см. Д. Дж. Флинт с соавт. [314]).

Кроме того, ценности градируют как одномерные и двумерные (ценность подразумевает взаимодействие субъекта (потребителя) и объекта (продукта или услуги). Наиболее оптимальным для настоящего исследования является двумерный подход, так как будем рассматривать услугу с точки зрения меновых отношений и как стоимостной феномен. Стоимостной феномен ценности наиболее четко виден в условиях применения сетями цифровых решений, которые

позволяют снизить транзакции, сократить время операций по поиску товаров, оформлению купли-продажи, доставки товаров до конечного потребителя. Рассмотрим кардинальную эволюцию ценностей с позиции промышленных революций (рисунок 6).

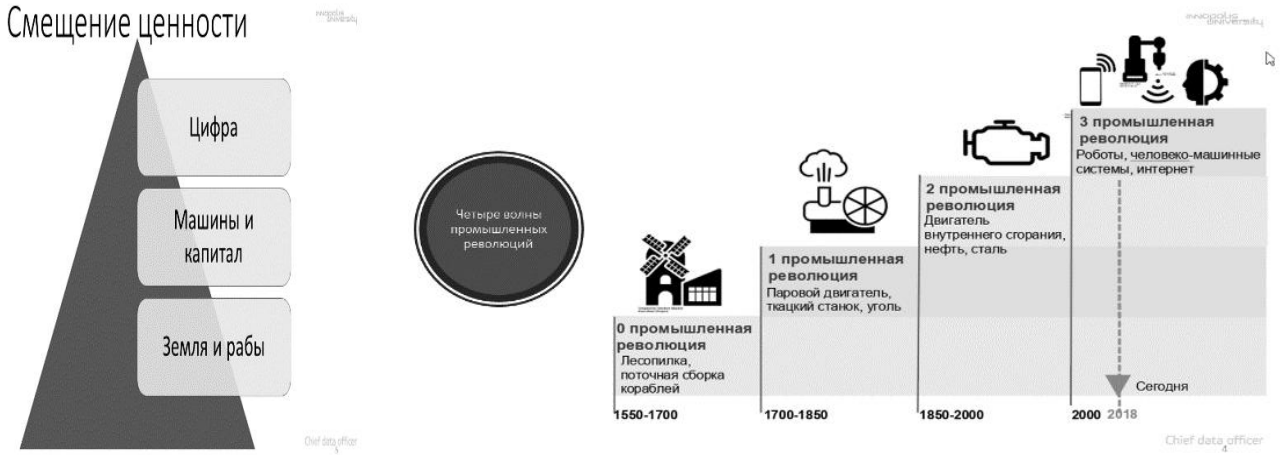


Рисунок 6 – Трансформация ценностей, URL:https://shchedrovitskiy.com/predprinimatelstvo-i-razdelenie-truda/

Здесь отмечается смещение ценностей в зависимости от протекания промышленных революций. В XXI веке оно происходит на цифровые технологии. Для индустрии 4.0 спрогнозирован переход предприятий на новый тип процессного управления на основе объединения машинного обучения, искусственного интеллекта производственных процессов. Вместе с тем производственная цепочка и цепочка создания услуг будет выстраиваться на основе сервис-ориентированного проектирования и управления. Это можно реализовать с помощью выстраивания связей между «умными» машинами и вещами под персонифицированные потребности конечных пользователей.

Цифровая трансформация – это подход к созданию бизнес-процессов во всех отраслях, в том числе в розничной торговле, влияющий на возникновение новых потребительских ценностей в услугах сетей, которые связаны с цифровыми платформами для всех участников цепочки:

- информационная ценность для конечных потребителей заключена в возможности дистанционно найти товар по заданным критериям, сравнить этот товар с товарами конкурентов в онлайн-формате, рассчитать полностью

стоимость товара и услуги, получить индивидуальный сервис в отношении предложения каких-то товаров, оценить качество товаров на основе рекомендаций интернет-сайтов и составленных рейтингов товаров и услуг по разным производителям и брендам [90];

- ценность когнитивного маркетинга для розничных торговых сетей выражена в применении цифровой платформы для управления поведением потребителей;
- государство может получать информацию о потребителях, их запросах и проблемах в отношении торговых предприятий и производственных компаний с целью обеспечения защиты прав потребителей;
- производственные компании, переработчики имеют возможность получать прямые заказы от потребителей, формировать мобильные партии производства продукции и товаров под конкретные запросы потребителей, отсутствие географических барьеров по взаимодействию потребителей и производителей, контролировать все производственные процессы в реальном времени, осуществлять сбор и анализ данных с высокой скоростью реакции на изменение производственных процессов и запросов потребителей;
- провайдеры услуг, в том числе страховые, маркетинговые компании смогут оперативно осуществлять сделки с покупателями, торговыми предприятиями и реагировать онлайн на их запросы;
- инвесторы смогут получать мобильные отчеты по инвестиционным вложениям в проекты розничных торговых сетей, участвовать в межотраслевых проектах из числа участников цепочки [295] совокупной потребительской ценности услуг в сети и т. д.

В перспективе управленческие модели в рамках индустрии 4.0 трансформируются в сторону немеханических, то есть информационных технологий. Акцент смещается на расчет прогноза прибыли проекта уже на стадии НИОКР, а не на стадии производства товаров. Трансформируется централизованная модель управления бизнесом на горизонтальное взаимодействие структур с помощью IT-технологий.

В рамках ценностно-ориентированного подхода при разработке направлений развития услуг сетей важно учитывать объектность потребительской ценности. Рассмотрим ориентацию ценностей на разные субъекты (3 уровня) через призму клиентоориентированности розничных торговых сетей (таблица 5) [178].

Таблица 5 – Обобщение подходов субъектности ценностной ориентации и клиентоориентированности, составлено автором

Уровень	Объект	Зарубежные и российские ученые	
Индивидуальный	Ценностная ориентация торгового персонал-клиента, клиентоориентированность сотрудника	Р. Сакс, соавт. [340]	С. Н. Апенько [20], М.Н. Шавровская [283], М. Ю. Шерешева с соавт. [286], Н.И. Попов с соавт. [217], А. Г. Рожков с соавт. [233], О. У. Юлдашева с соавт. [296,297], О. В. Чкалова с соавт. [10]
Организационный	Клиентоориентированность организации, департамента или подразделения; ценностная ориентация на создание ценности для розничных торговых сетей и ценности потребителей	А. Кохли с соавт. [320], Р. Дешпанде с соавт. [299], Б. Шапиро с соавт.[341], Дж. Нарвер с соавт. [335]	
Уровень межфирменного взаимодействия-вия	Клиентоориентированность участника цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей; ценностная ориентация на создание ценности сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, агентов услуги и ценности потребителей	К. Грюнерт [318], К. Мормэн, А. Риндфляйш [349], Ю. Элг [301], Дж. Нарвер с соавт. [335]	

1. Концепция В. Кумара с соавт. [322] определена как модель ориентации на взаимодействие – INTOR – с акцентом на вовлеченность потребителей, количественную оценку измерения клиентской стоимости (см. [55]).

2. Ю. Элг рассматривал межфирменную клиентоориентированность с применением механизмов и технологий транзакционного маркетинга, основываясь на результатах исследований партнерских взаимоотношений и анализе процессной ориентации предприятия посредством создания дополнительной ценности потребителю [311]. Межфирменный подход показан в

работе Дж. Нарвера с соавт. [335] как координация в применении рыночной информации в деятельности организации, а также ориентированности и лояльности к потребителю. Авторская концепция основана на организационной культуре во взаимосвязи с корпоративными нормами и ценностями, в центре которой – потребитель [49]. В данном случае – ценностная ориентация на участников в межфирменных отношениях торговой сети.

3. Под руководством О. К. Ойнер [198,199] расширен подход MARKOR посредством включения таких драйверов маркетинговой результативности, как ресурсы, процессы и способности. Данный подход выстроен с помощью оценки влияния на результаты деятельности организации клиентоориентированной концепции. Это ценностная ориентация на розничную торговую сеть, то есть на результаты и ценности самой сети.

Таким образом, ценностная ориентация должна быть направлена на потребителя, участников межфирменных отношений и на ценности самих розничных торговых сетей. Следует отметить, что современные цифровые платформы и сервисы расширяют коммуникационное поле участников и межфирменные отношения стали более прозрачными, что важно для дальнейшего развития услуг сетей. При этом у Р. Фримэна [316] нашла отражение теория клиентоориентированности, где стейкхолдеры (участники цепочки) могут влиять на реализацию целей компании, а также может присутствовать влияние заинтересованных организаций на достижение своих собственных целей, то есть взаимное влияние. Эти основы закреплены стандартом серии ISO-9004, социальная ответственность – в ISO-26000. Международный стандарт «Управление качеством» ИСО 9004-2-91 связывает успех практики деятельности предприятия с его способностью выделять и уметь удовлетворять потребности основных потребителей [5].

Следующая позиция рассматривает сотрудников розничных торговых сетей. Выделим работы К.В. Клепневой [149], Е.П. Кудрявцевой [167], А.Г. Рожкова с соавт. [233, 234], В.М. Панина [208], М.Н. Шавровской [283], которые показали содержание клиентоориентированности персонала, модели управления процессом

формирования, развития отношений в организации, ориентированной на клиента. Это обусловлено тем, что современные российские высококонкурентные условия развития сектора ритейла предопределяют необходимость поиска новых источников конкурентных преимуществ; приходит понимание, что эффективность внешнего маркетинга[179] напрямую зависит от сотрудников, их ответственности, исполнительности, соответствующих стандартов обслуживания, а также умения ориентироваться на потребителя.

В ряде исследований отмечено, что определение клиентоориентированности включает внешнюю (клиента) и внутреннюю (сотрудника компании) составляющие [49]. Сотрудники должны придерживаться трех факторов: ключевой компетенции, целевых потребителей и равенства позиций. При этом согласимся с И. Манн об эмоциональной реакции потребителей, способной привлекать все новых потребителей [172]. Клиентоориентированный подход в рамках цифровизации актуален, так как услуги торговых сетей предоставляются как в онлайн, так и в оффлайн-форматах.

Услуги торговых сетей основаны на вкладываемых ценностях, которые формируются всеми участниками, задействованными в данном процессе, поэтому рассмотрим существующие подходы к формированию цепочки ценностей, которые легли в основу содержания разрабатываемого ценностно-ориентированного подхода. Требует уточнения сущность цепочки создания ценности услуг розничных торговых сетей и ее участников [51].

Большой вклад в содержание этого понятия внес М. Портер, который занимался исследованием не только категории, но и концепций создания потребительской ценности, отмечая, что конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько потребители готовы заплатить за товары и услуги, предлагаемые фирмой [212,317]. Данная концепция разрабатывалась для описания производственной компании. Трансформация этой теории имела место в рамках развития сферы услуг.

Так, в начале 1990-х годов Institute of Development Studies предложил методику анализа «Продуктовые цепочки и глобальный капитализм» [350], далее

– «Методику анализа цепочек добавленной стоимости», в которых раскрывалась теория цепочки ценности. В таблице В.1 Приложения В показано значение рассмотренных концепций с точки зрения процесса создания ценности.

Наиболее распространены в настоящее время идея общих ценностей и теория стейкхолдеров. В 2000-х гг. имела место научная полемика взаимосвязи и различия, ценностно-ориентированного и стейкхолдерского подходов. В этой связи не согласимся с мнением С. А. Попова и Л. Л. Фоминой [216] о том, что важно переходить от концепции стейкхолдеров к концепции ценностей. Для розничных торговых сетей важно применять обе концепции.

Ценностно-ориентированный подход выстраивает важность создания ценности для потребителей, владельцев; стейколдерский – сосредоточен на широком круге заинтересованных лиц. При этом первичность того или иного метода определить достаточно сложно, так как организации должны создавать ценности для собственников, чтобы удовлетворять все заинтересованные стороны. Эффективная работа стейкхолдеров позволяет создавать дополнительные ценности, например, для торговой сети.

Стейкхолдерский подход позволяет создавать общественные ценности посредством эффективных коммуникаций и экономических доходов организации. Данный аспект реализуется продуктивно в условиях цифровизации. Это обусловлено тем, что рассматриваем все интересы или всех участников канала товародвижения и учитываем ценности, которые важны с точки зрения этих интересов, начиная от сельхозпроизводителей и переработчиков товаров, завершая конечным потребителем и инвесторами, которые приобретают и вкладывают средства через фондовый рынок в розничные торговые сети. Правомерна позиция авторов, что целевая функция стейкхолдерского управления состоит в максимизации приращения капитала организации и оптимизации социальной ответственности компании [211].

По мнению Р. Каплана и Д. Нортона [146], ценностная цепочка состоит из трех процессов: инновационного – по выявлению новых рыночных возможностей и освоению новых рынков товаров и услуг, операционного – по поставке

продуктов существующим потребителям с момента получения заказа и до его доставки. При этом послепродажный сервис включает в себя гарантийное и ремонтное обслуживание, возможный возврат, а также платежи по кредитным картам. Данный вариант подходит для промышленных предприятий.

Цепочка ценностей А. Сливотски, Д. Моррисона [245], как и у М. Портера [218], основана на том, что первым и важным ее элементом является потребитель, остальные участники согласуют свои действия, ориентируясь на него. Оптимальным дополнением здесь была идея О. У. Юлдашевой, которая отметила, что создание потребительской ценности определяет характер партнерских отношений с ориентацией на конечного потребителя всеми участниками цепочки. С. Никифорова, С. Полонский, О. Юлдашева [297], в отличие от цепочки создания ценности М. Портера [218], вносят в ее структуру следующие элементы: систему управления создания потребительской ценности, подсистему оценки и контроля затрат и формирования оптимальной цены.

Систему создания ценности услуги через призму внутренних бизнес-процессов раскрывает А. М. Николаев [190]. По мнению П. Дойля, постоянное совершенствование собственной цепочки создания ценности должно обеспечивать потребителей необходимыми ресурсами [123].

П. Друкер показал, что изучение потребительской ценности необходимо осуществлять посредством систематических опросов, путем использования специальных методов психологии, маркетинговых исследований, статистики с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [126]. Р. Каплан, Д. Нортон, отметили анализ влияния на удовлетворенность потребителей любых изменений в качестве продукта, сроках его доставки, объемах заказа, количестве возвратов продукта и т. д. [139].

В современных условиях формируются взаимосвязи внутри цепочки создания дополнительной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя, а также между цепочками и другими хозяйствующими субъектами как межфирменное контактирование. Целесообразным для применения к объекту исследования является подход М. В.

Сорокиной, которая, обратившись к ритейлу, аргументировала, что в торговой услуге первоначально создается ценность компаний, участвующих в формировании совокупного продукта, реализуемого ритейлом: поставщиками (производителями, оптовыми торговыми компаниями), логистическими компаниями, товарными и функциональными аутсорсерами [248] (таблица 6).

Таблица 6 – Современные подходы к формированию цепочки создания ценности, составлено автором

Концепция	Элемент
Концепция цепочки создания ценности (М. Портер) [218]	Основная и вспомогательная деятельность
Ценностная цепочка (Р. Каплан, Д. Нортон [146])	Инновационный процесс, операционный процесс, послепродажное обслуживание
Цепочка ценностей (А. Сливотски. Моррисон [245])	Приоритеты потребителей, каналы реализации, предложения, ресурсы и сырье, активы/базовые компетенции; четыре звена: разработка и развитие продукта – производство – сбыт – потребление и переработка
Цепочка ценностей (О. Юлдашева, С. Никифорова, С. Полонский [298])	Управление персоналом, финансы, развитие технологий и НИОКР, логистика, маркетинг, учет затрат, снабжение, производство, сбыт и распределение, обслуживание покупателя
Система создания ценностей (А. М. Николаев [190])	Преобразование исходной информации: сбор информации, анализ, планирование. Преобразование ресурсов в ценности: подготовка ресурсов, преобразование. Преобразование ценности в информацию: сбор информации, преобразование, контроль
К. Кристенсен [296]	«Совокупность поставщиков и рыночных каналов, а также сервисных провайдеров, поддерживающих общую бизнес-модель в отрасли
М. В. Сорокина [248]	Цепочка создания совокупной клиентской ценности ритейла охватывает ЦСКЦ поставщиков товаров и услуг; ЦСКЦ логистического канала; ЦСКЦ розничной торговой компании; ЦСКЦ канала послепродажного обслуживания; совокупная клиентская ценность
В условиях цифровизации	
The Ecosystem Playbook [349]	Экосистема является основой для развития компаний в рамках сотрудничества с различными организациями на базе мультииндустриальных решений с цифровыми технологиями
В. В. Куимов с соавт. [142, 168], К. В. Симонов, Е. В. Щербенко, Л. В. Юшкова, Н. Н. Терещенко [252], Агафонова А.Н. [11]	Пространство формирования ценностей является бизнес экосистемой взаимодействия различных стейкхолдеров разной отраслевой направленности, начиная от производителей и завершая ритейлом, на разных уровнях рынка, в том числе внутреннем, российском и международном

Опираясь на исследование Е. А. Шевченко [284], систематизируем представления о цепочке добавленной ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя

Современный тренд 2019–2022 гг., цифровизация, четвертая промышленная революция внесли определенный вклад в появление нового участника потребительской ценности – цифровой платформы в лице IT- или какой-либо крупной (транснациональной) компании.

В этих условиях многие авторы интерпретируют цепочку как экосистему (или пространство ценностей).

Так, учеными СФУ предложено рассматривать пространство ценностей в формате экосистемы взаимодействия стейкхолдеров на разных уровнях. Подходы, представленные ранее, позволили сформировать авторское понимание цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей – как совокупность взаимосвязанных и/или взаимодополняющих видов деятельности и инфраструктуры, которые нарастающим итогом обеспечивают ценность услуг розничных торговых сетей в рамках ее макропроцесса. В соответствии с теорией механизмов цепочка может быть пространственной и плоской. В этой связи считаем целесообразным цепочку обозначить как пространственную, в которые точки звеньев могут взаимодействовать на плоских и неплоских траекториях с месторасположением в пересекающихся плоскостях. Характеристика участников и их вклад в создание ценности рассмотрены в п. 1.3. Далее рассмотрим ценности (таблица 7) услуг розничных торговых сетей с позиции конечных потребителей, но формируемые и управляемые сетью, на основе обобщенных подходов к структуре потребительской ценности услуг и товаров розничных торговых сетей, представленных в таблице Г.1 Приложения Г. Систематизация этих подходов совместно с учетом тенденций развития услуг розничных торговых сетей в России позволили нам структурировать ценности на четырех уровнях оказания услуг сетей для конечных потребителей – от базового до потенциального. Под уровнем оказания услуг розничных торговых сетей

(эффективность для потребителя) понимаем степень удовлетворения потребителей полученной ценностью услуг.

Таблица 7 – Уровни оказания услуг розничных торговых сетей для конечных потребителей по полученным ценностям товаров и услуг сетей нарастающим итогом, составлено автором

Субъект формирования	Уровень оказания услуг / ценность товара	Потребительские ценности услуг торговых сетей для конечных потребителей	
Розничная торговая сеть – собственники, инвесторы, государственные органы власти	Базовый/минимальные функциональные свойства товара (основные элементы услуги в соответствии с ГОСТ 51304)	Реализация товаров; оказание помощи покупателю в совершении покупки и при использовании; информационно-консультационные услуги; создание удобств покупателям	Обеспечение ассортимента с ценовыми выгодами, экономия времени при совершении покупок, географическая доступность услуги, качество товара от производителя
Производители, переработчики, производственные компании	Дополнительный товар и дополнительные функции или характеристики	Комфортный сервис, гарантия безопас-ности товаров/услуг, гарантия информации о товаре, дизайн экстерьера, удобное место торгового объекта, внутренняя логистика, дизайн интерьера, программы лояльности и система бонусов	Качественные товары STU; реализация удовлетворений индивидуальных, региональных потребностей и притязаний потребителей; кредит, рассрочка, предпродажный и послепродажный сервис
Персонал розничных торговых сетей	Ожидаемое соответствие товара потребительским требованиям	Консультации дизайнеров, стилистов, доставка товаров покупателю, наличие гардероба, игровых комнат для детей	Соотношение «цена – качество»; качество торговой услуги, удобные условия оплаты
Провайдеры услуг, потребители, розничная сеть, цифровая платформа	Потенциальный ассортимент товара со свойствами безопасности	Долговременные отношения с покупа-телями; имидж и корпоративная куль-тура,многоканальность	Ценность брендов, персонифицированные предложения, благотворительная деятельность

К ранее представленным подходам автором добавлен потенциальный уровень как введение ценности эмоциональных выгод потребителя, в том числе

взаимодействие потребителя с розничной торговой сетью и обратная связь через IT-технологии [70].

В формировании базового уровня ценности услуги для конечных потребителей участвует розничная торговая сеть, ожидаемого уровня – торговая сеть (собственники, инвесторы, государственные органы власти) [182], дополнительного – производители, переработчики, производственные компании, потенциального – провайдеры услуг, потребители, розничная торговая сеть. Чем выше уровень потребительской ценности, тем больше участников вовлечено в создание самой услуги: «… Важно отметить, что потенциальный уровень ценности услуги смогут предоставить только крупные федеральные сети, финансирующие большие IT-проекты для своей деятельности, направленные на коммуникации с потребителями и обработку big data. Так, сеть супермаркетов «Азбука вкуса» первая среди российских продовольственных ритейлеров запустила китайский сервис для оплаты покупок Alipay» [12].

Анализируя ситуацию с позиции розничных торговых сетей, под уровнем оказания услуг розничных торговых сетей (эффективность для собственника и участника макропроцесса) следует понимать выгоды сети от нахождения в составе цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Совокупный уровень оказания услуг розничных торговых сетей (для всех участников цепочки) подразумевает сумму выгод от получения услуги для конечных потребителя и собственника.

Оценка совокупного уровня развития услуг розничных сетей осуществляется посредством проведения оценки уровня развития услуг в региональном разрезе посредством кластерного анализа [184]. Стоимостной феномен развития для услуг розничных торговых сетей подтверждается на макроуровне сетевым эффектом, который более подробно рассмотрен в п. 1.3.

Следует отметить, что методологическая ценность процессного подхода позволяет исключить противоречие клиентоориентированности и эффективности, так как аддитивно учитывает эффект и затраты, различающиеся для разных этапов формирования услуг розничных торговых сетей. Процессный подход

применяется для исследования динамики развития услуг и является инструментом управления. [107] Реализация процессного подхода к трансформации услуг сетей представляет услугу как макропроцесс (в виде цепочки ценностей), который включает разработку новых продуктов производственных компаний, выращивание и переработку сельхозпродукции, реализацию сервисного обслуживания в формате декомпозиции и оцифровки всех процессов. Инструменты трансформации подбираются в корреляции с ресурсными возможностями торговых сетей.

Ценностно-ориентированный подход позволяет установить межотраслевые ценности и коммуникации участников цепочки. Его применение позволяет интегрировать ресурсы и возможности государственных органов, производственных компаний, сельхоз компаний, торговых сетей и потребителей.

В процессе эволюции ценностно-ориентированного подхода трансформировалась система ценности в розничной торговле, в создании которой участвуют все участники цепочки потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Кроме того, расширился состав участников формирования ценности, которые создают услугу. В современных условиях ценность услуг розничных торговых сетей для потребителя складывается суммарно из ценности приобретаемых товаров и ценности полученных услуг, состоит из 4 уровней (базового, ожидаемого, дополнительного и потенциального) и характеризуется феноменом сетевого эффекта розничных торговых сетей. В ходе исследования нами выделены три уровня ориентации ценностного развития услуг на конечных потребителей, розничную торговую сеть и участников цепочки формирования услуги и обозначено определение цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и участников цепочки.

1.3. Теории клиентоориентированности, формирования ценности, бизнес-процессов и сетевого эффекта услуг розничных сетей

Торговые услуги в условиях сетевых форматов и цифровизации претерпели ряд системных изменений, бизнес-процессы сфокусированы на обеспечении клиентоориентированности и совокупной потребительской ценности [74]. В этой связи возникла необходимость выявления специфики сетевого взаимодействия в розничных сетях и разработки модели организации услуг сетей, учитывающих все системные преобразования и взаимодействия на основе процессного подхода.

Начиная с XIX века возрастает интерес к концепции клиентоориентированности, родоначальником которой являются А.Коли и Б.Яворовски, Нерви и Слейтер. Современные вызовы глобализации и трансформации услуг торговых сетей предопределили необходимость реализации данного подхода с целью удовлетворения запросов конечных потребителей с учетом изменения их роли, поведения, расширения состава, что позволяет выстраивать новые коммуникации в розничных торговых сетях (см. [57]).

В настоящем исследовании при определении состава участников, которые вовлечены в процесс создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, применяем теорию заинтересованных сторон (или стейкхолдеров), так как они играют значимую роль в формировании ценности услуги для потребителей и для всех участников цепочки. В цепочке каждый получает для себя лично определенную ожидаемую выгоду. При этом сетевой эффект взаимодействия позволяет наращивать ценность в двух аспектах:

1) требования и ожидания стейкхолдеров от создания ценности, в том числе получаемые социальные и экономические выгоды;

2) влияние стейкхолдеров на развитие услуги.

Проведем анализ требований и ожиданий/выгод создания ценности участников и их возможные оценочные измерения с ориентацией на развитие потребительской ценности, вовлеченность участников в создание ценности и создание ценности для розничной торговой сети. При определении вклада

участников в механизм коммерциализации услуг розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя обратимся к исследованиям Е. А. Шевченко, который отметил, что определение ценности взаимоотношений позволяет оценить эффективность сетевого взаимодействия организаций-партнеров, прежде всего, с потребителями [284]. Данный подход коррелирует с трудами О. В. Чкаловой [282], где, что именно участники цепочки формируют услугу (см. [51]).

Взаимодействие участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей позволяет выявить сетевой эффект участников и получить эффект, который будет проявляться в оптимизации транзакционных издержек и формировании ассортиментной политики, ориентированной на потребителя. Распределение ролей между участниками цепочки представлено в таблице Д.1 Приложения Д. Рассмотрим вклад в участников в цепочку формирования и развития услуг розничных торговых сетей (таблица 8).

Таблица 8 – Роль участников в формировании и развитии услуг розничных торговых сетей. Состав услуг розничных торговых сетей по элементам, составлено автором

Участник	Цель вовлеченности участника в процесс создания добавленной ценности услуг РТС в цепочке	Составная часть услуг РТС
Услуги, ориентированные на конечных потребителей		
Общество	Повышение качества жизни населения и обеспечение продовольственной безопасности	Услуга по формированию спроса +
Потребители	Обеспечение удовлетворения потребностей населения качественной продукцией, получение качественного торгового обслуживания, пред- и послепродажный сервис, онлайн-услуга сетей, онлайн-коммуникации	Услуга обратной связи с покупателем+
Услуги, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (институциональных участников)		
Государственные органы	Государственно-частное партнерство по реализации социальных проектов, развитие региональной инфраструктуры, обеспечение бюджета за счет выплат сети	Услуга социальных проектов +
Сельхозтоваропроизводители, переработчики и производ. компании	Коммуникации с потребителями и выстраивание с ними долговременных отношений, онлайн-коммуникации	Услуга производства СТМ +
Провайдеры услуг	Обеспечить перемещение товаров и транспортировку (логистику), продвижение услуг (маркет. агентства), крупные оптовые посредники, страхование услуг	Услуга е-коммерции+ Услуга размещения+

Окончание таблицы 8

Цифровая платформа, it-компания	Обеспечивает взаимодействие всех участников цепочки услуг сетей посредством интернет-технологий	Услуга коммуникаций+
Услуги, ориентированные на ценности розничной торговой сети		
Инвесторы	Появление новых кредитных и дебетовых услуг в рамках дополнительных сервисов розничной торговой сети, полная информация о развитии услуг с помощью информационных технологий	Вклад в услугу производства СТМ, удобного размещения новых торговых объектов +
Участник	Цель вовлеченности участника в процесс создания добавленной ценности услуг розничных торговых сетей в цепочке	Составная часть услуг РТС
Собственники, руководители розничных торговых сетей	Коммуникации с производителями, поставщиками, инфраструктурными организациями с целью обеспечения необходимого ассортимента в нужном количестве, качества и в установленные сроки	Услуга размещения + Услуга распределения + Услуга хранения запасов +
Персонал	Обеспечение социального пакета, комфортные условия труда, возможность профессионального роста и самореализации.	Услуга по консультации и продаже товаров
		= Услуги РТС

Наиболее распространенными практиками корпоративной социальной ответственности выступают благотворительность, социальный маркетинг, корпоративное волонтерство, социальное спонсорство и инвестиции. Поэтому общество предъявляет требования к производителям услуг в виде соблюдения норм охраны окружающей среды, экономного природопользования, развития городской инфраструктуры, безопасности продуктов [86].Вместе с тем (по данным Всемирного экономического форума - 2021) основной ориентир при формировании стратегии развитие экономики в целом, а также в отношении конкретных предприятий – потребитель. Пандемия covid-19 обусловила глобальные изменения потребительских предпочтений в сторону расширения цифровых сервисов, развития онлайн-форматов, появления новых торговых площадок в виде цифровых платформ, возникновения особых форм взаимодействия, внедрения «умных» магазинов. Сегментация потребителей торговой сети «Азбука вкуса» выделяет 10 групп по сквозным критериям

(таблица Д.2 Приложения Д) [12]. Важно отметить наличие потребителей потенциального уровня ценностей, готовых оплачивать более высокую стоимость товара. В этой сети средний чек составляет 5 тыс. рублей, цены минимум на 5 % выше по сравнению с другими сетями [12], причем доля онлайн-покупок постоянных покупателей возросла на 13%.

В рамках развития теории клиентоориентированности согласимся с мнением О.К. Ойнер с соавторами, что в рамках клиентоориентированного подхода важно учитывать такие маркетинговые инструменты, как аналитика потребительского поведения, персональное предложение для конечных потребителей, лояльность к бренду или собственной торговой марке конкретной розничной торговой сети или всей цепочки потребительской ценности создания услуги, в том числе экосистеме этой услуги. [198]

Далее омниканальность каналов продвижения товаров и услуг и продвижение маркетинговых инструментов, реализация ценностного подхода в ценообразовании, выстраивание трендов и формирование прогнозов потребительского поведения, персональные предложения для конечных потребителей, которые основаны на аналитике big data потребительского опыта. Однако, основными критериями клиентоориентированного подхода являются понимание потребности конечных потребителей, институциональных участников макропроцесса услуги, ориентация на взаимодействие с потребителями, вовлеченность потребителей в создание новых и модернизацию существующих услуг как сотворчество, повышение потребительской ценности услуг по сравнению с рыночными трендами развития потребительского рынка[172], получение и обработка постоянной обратной связи от потребителей, выявление спроса потребителей, высокий уровень удовлетворенности потребителей, кастомизация, база данных потребителей, клиентоориентированная корпоративная структура, построение сетевого сотрудничества [151].

Выделенные аспекты позволяют интерпретировать сущность клиентоориентированного подхода как формирование свода организационно-

управленческих решений, направленных на обеспечение потребностей и запросов потребителей услуг розничных торговых сетей.

Государственные органы власти не могут не считаться с требованиями общества и предъявляют их, в свою очередь, производителям услуг, которые обязаны соблюдать определенные нормативы. В результате создается потребительская ценность услуг сетей в виде гарантированного качества и безопасности товаров и услуг. Органы власти заинтересованы во взаимодействии с торговыми сетями в социальных и благотворительных проектах, вовлечении их в развитие инфраструктуры региона, в программы социально-экономического развития и природопользования.

Таким образом, как обосновано в исследовании В. П. Чеглова [277], формирование услуг сетей отражается на социально-экономическом развитии регионов, где развиваются торговые сети. Е. В. Гришай [114] показала развитие экологического сознания потребителей, которое изменяет потребности современного общества. Возникают новые предпосылки в обеспечении развития услуг сетей по реализации экологически чистой продукции и сопутствующих услуг, которые влияют на трансформацию рекламы и продвижение продукции, размещение информации на упаковке. Добавляется вектор взаимодействия торговых сетей с производителями и сельхозтоваропроизводителями по созданию экологически чистой продукции и послепродажному сервису, а это одна из сторон реализации социальной ответственности сетей [26] и социальной ценности услуг розничных торговых сетей для общества и государства.

Органы власти требуют от торговых сетей вовлеченности местных производителей в формирование ассортимента товаров, тем самым обеспечивая ассортиментные и ценовые выгоды потребителям за счет уменьшения транзакционных расходов. Они могут с разной степенью лояльности и с разной степенью предъявляемых требований относиться к вхождению и развитию услуг торговых сетей в своем регионе (что отражается, в частности, на ценовой стратегии), участвуют в создании ценностей для населения в виде социальных, экономических, экологических, ассортиментных, ценовых выгод.

Так, в Ивановской [220], Самарской областях [221] и т.д. заключены соглашения между правительством области и крупными торговыми розничными сетями о социально-экономическом партнерстве и реализации в сетях до 90% товаров местных производителей. Важную роль сыграло развитие логистической инфраструктуры компании в виде двух распределительных центров X5 в Самарской области. Всего там работают 5 400 человек. С точки зрения общества, развитие услуг сетей может измеряться с помощью показателей вовлеченности в социальное развитие и формирование инфраструктуры территории, создания новых рабочих мест, начислений в бюджет [223].

Вовлеченность производственных компаний, сельхоз-товаропроизводителей, переработчиков в создание потребительской ценности проявляется в различных промоакциях, дегустациях, выставках-продажах, продажах пробных партий т, позволяющих потребителям знакомиться с новыми товарами на этапе их создания и участвовать в формировании их потребительской ценности. Кроме этого, поставщики и производители включены в цепочку создания ценности услуг розничных торговых сетей с ориентацией на потребителей через мерчандайзинговые программы.

Новым отличительным элементом в обеспечении услуг сетей стала реализация кооперативно-сетевых взаимоотношений посредством взаимодействия с вновь создаваемыми сельскохозяйственными потребительскими кооперативами, которые занимаются производством и переработкой собственной продукции. Так, в Татарстане ежегодно выделяется более 200 млрд рублей для сельхозтоваропроизводителей. Правительством Республики Татарстан поставлена задача создания 200 сельскохозяйственных и потребительских кооперативов [7], а перед розничными торговыми сетями – содействие в упаковке, реализации и продвижении кооперативной продукции как экологически чистой посредством создания «магазина в магазине» или отдельного стеллажа под брендом «Сделано кооператорами» (рисунок 7).

Предлагаемый подход дополняет исследования О. В. Чкаловой [281] наличием кооперативно-сетевого элемента, демонстрируя возможность

расширения вовлеченности торговой сети в перерабатывающую и сервисную деятельность в рамках взаимодействия с сельхозтоваропроизводителями.



Рисунок 7 – Структурная модель взаимодействия участников цепочки совокупной потребительской ценности розничной торговой сети по обеспечению местной качественной продукции, разработано автором

Кроме того, региональные власти заинтересованы в том, чтобы розничные торговые сети развивали новые рынки спроса нетрадиционной и инновационной продукции, производимой в Республике. К местной продукции от СХПК относится молоко и молочная продукция, мясо и мясные полуфабрикаты, овощи, ягоды и переработанная продукция и т. д.

Для провайдеров услуг (маркетинговых агентств, страховых компаний, поставщиков, дистрибьюторов, участвующих в цепочке создания ценности) [36] основная выгода участия заключается в установлении долговременных отношений с сетью и обеспечении объемов работы. Так, для страховых компаний – это устойчивая позиция сети и отсутствие страховых случаев. Участие дистрибьюторов обеспечивает расширение ассортиментной линейки товаров, узнаваемость, деловую репутацию и имидж. Здесь показателем оценки развития услуг будет снижение транзакционных издержек (индикатор – доля транзакционных издержек в общих издержках обращения).

Разработчиком и владельцем цифровой платформы, как правило, бывают IT, а также транснациональные компании, причем местонахождение самой платформы может быть любым. Расширяются и практически отсутствуют границы для пользователей этой платформы, в том числе государства, общества,

производителей, торговых сетей, потребителей. Именно цифровая платформа позволяет сокращать посредников в цепочке услуг торговых сетей, а иерархическое управление становится сетевым, взаимодействие внутри происходит за счет собственных коммуникаций. Примеры – торговые платформы Alibaba, Ebay. Международные и федеральные торговые сети посредством применения big data, машинного обучения, а также платформенной торговли получают новые ценности по оптимизации и ускоренному взаимодействию со всеми участниками цепочки, сокращению транзакционных затрат [287].

Цифровые платформы возникают на разных уровнях, в том числе на федеральном (контроль государства), региональном (контроль региональных правительств), в компаниях, отраслевых ассоциаций и т. д. Каждая платформа имеет идеологов-менеджеров и разработчиков [107].

Отличительной особенностью услуг сетевых форматов стала их особая привлекательность для инвесторов, о чем свидетельствуют многочисленные факты развития услуг сетей на основе инновационных стратегий. Для инвесторов важным показателем служит привлекательность услуг сетей с точки зрения окупаемости, вложенных в развитие торговой сети средств, повышение рентабельности EBIDTA, эффективное использование площадей, обеспечение конкурентных преимуществ, повышение доли на рынке.

Для розничных торговых сетей основной ценностью выступает динамика выручки, прибыли, незначительный уровень текучести кадров с целью обеспечения клиентоориентированности [179]. Собственники занимаются развитием сети посредством открытия новых торговых объектов и распределительных центров, развитием онлайн и платформенной торговли, поэтому в сравнительном измерении оценивают количество торговых объектов собственной сети и конкурентов. Другой важный показатель – прирост активов. Его высокий уровень позволяет больше средств вкладывать в новые торговые объекты, обеспечивать качество торгового обслуживания и повышать потребительскую ценность услуги [338].

Розничные торговые сети получают от региональной власти ресурсы (землю

под подстройку, персонал, которому дают образование в регионе) с целью развития инфраструктуры, обеспечения занятости, продовольственной безопасности. Поэтому необходимо выделить показатели с точки зрения инвестиционной привлекательности торговых сетей для таких участников цепочки, как собственники, инвесторы, участники фондового рынка. Наш подход коррелирует с мнением Д. В. Федюнина о необходимости развития теории отраслевого анализа в рамках ресурсообмена участников торговой сети [268].

Розничные торговые сети принимают на себя роль фокального участника цепочки совокупной потребительской ценности, например, в качестве переработчика продукции. Так, розничная торговая сеть «Бахетле» в 2018 г. открыла производство сыра и кисломолочной продукции [28]. Для обеспечения эмоциональной составляющей торговые сети открывают собственное кафе или рестораны (пример – торговая сеть «Эссен).

Используя данные наработки, определим типологию потребителей услуг розничных торговых сетей по уровню вовлеченности в создание услуг, которая включает:

– конечных потребителей (общество, потребители);

– розничную торговую сеть (в том числе персонал, инвесторы, собственники сети);

– институциональных потребителей (государственные органы, производители, в том числе сельхозтоваропроизводители, переработчики, провайдеры услуг, производственные компании, цифровая платформа).

Далее на основе процессного подхода рассмотрим формирование услуги в цепочке совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Ранее установили, что в современных условиях конкурируют не розничные торговые сети, а цепочки предоставления потребительской ценности (услуг) в процессе товародвижения. Пространство ценностей – важный элемент позиционирования, так как для потребителей одним из критериев выбора места покупок станет не столько торговый объект, сколько соответствующие ценности, приобретаемые покупателем. На рисунке 8 представлен классический процесс

формирования услуг розничных торговых сетей в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуги в оффлайн-формате. Новизной данной логико-информационной модели является графическое представление цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, где все участники цепочки и их взаимосвязи обозначены с помощью материальных и информационных потоков. Услуги сетей показаны как совокупность услуг, получаемых и предоставляемых внутри сети всеми участниками цепочки, как макропроцесс в отличие от традиционной модели торговой услуги на микроуровне бизнес-процесса купли-продажи, где только два основных участника: торговое предприятие и потребитель.

Визуализация подтверждает гипотезу о развитии услуг в формате макропроцесса с последовательными и параллельными товарно-информационными потоками. Кроме того, информационные потоки расширены от конечных покупателей до производителей товаров, тогда как при традиционной модели конечными участниками были торговое предприятие и покупатель. Получаемые от покупателей запросы обрабатываются торговой сетью и передаются в производственные и перерабатывающие компании, распределительный центр, торговые объекты в сети для планирования и прогнозирования производства и реализации товаров (см. [52]).

Данная модель основана не на иерархическом подходе, как у В. В. Куимова с соавт. [142, 168], Ж. П. Шнорр [291], В. П. Чеглова [278], рассматривающих структуры с внутрифирменным управлением, а также М. А. Казаряна [144], С. И. Королевой и В. И. Малышкова [156], О. В.Чкаловой [280], представляющих розничную торговую сеть как систему предприятий на определенной территории, а на логико-информационном (логичное выстроенные коммуникационные связи участников, которые объединены информационными, материальными и другими потоками). Модель отражает различия в традиционном и сетевом формате (на примере услуги по размещению запасов продавца и стимулированию спроса). При этом согласованные ценности внутри цепочки позволяют разрешить

проблемы координации и интеграции ресурсов всех участников, распределить функционал, развивать коммуникации внутри цепочки.

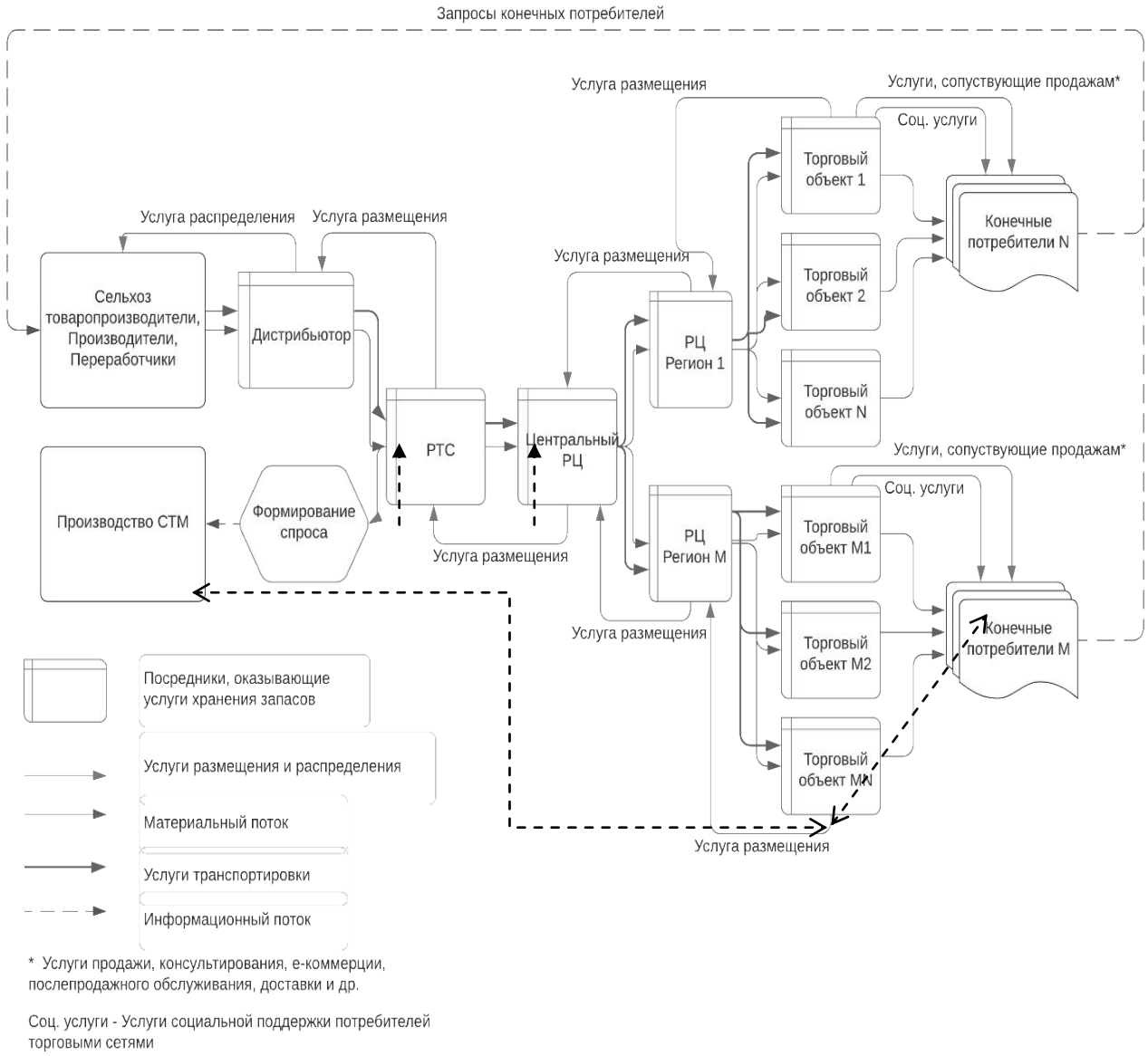


Рисунок 8 – Логико-информационная оффлайн-модель оказания услуг для традиционной и сетевой формы организации торговли, составлено автором (см. [52])

Соответственно, услуги розничных торговых сетей формируются из совокупности услуг, представленных в модели. Большое влияние оказала цифровизация и масштабирование онлайн-торговли розничными торговыми сетями. На рисунке 9 представлена цепочка создания ценности услуг торговых сетей с помощью IT-решений:

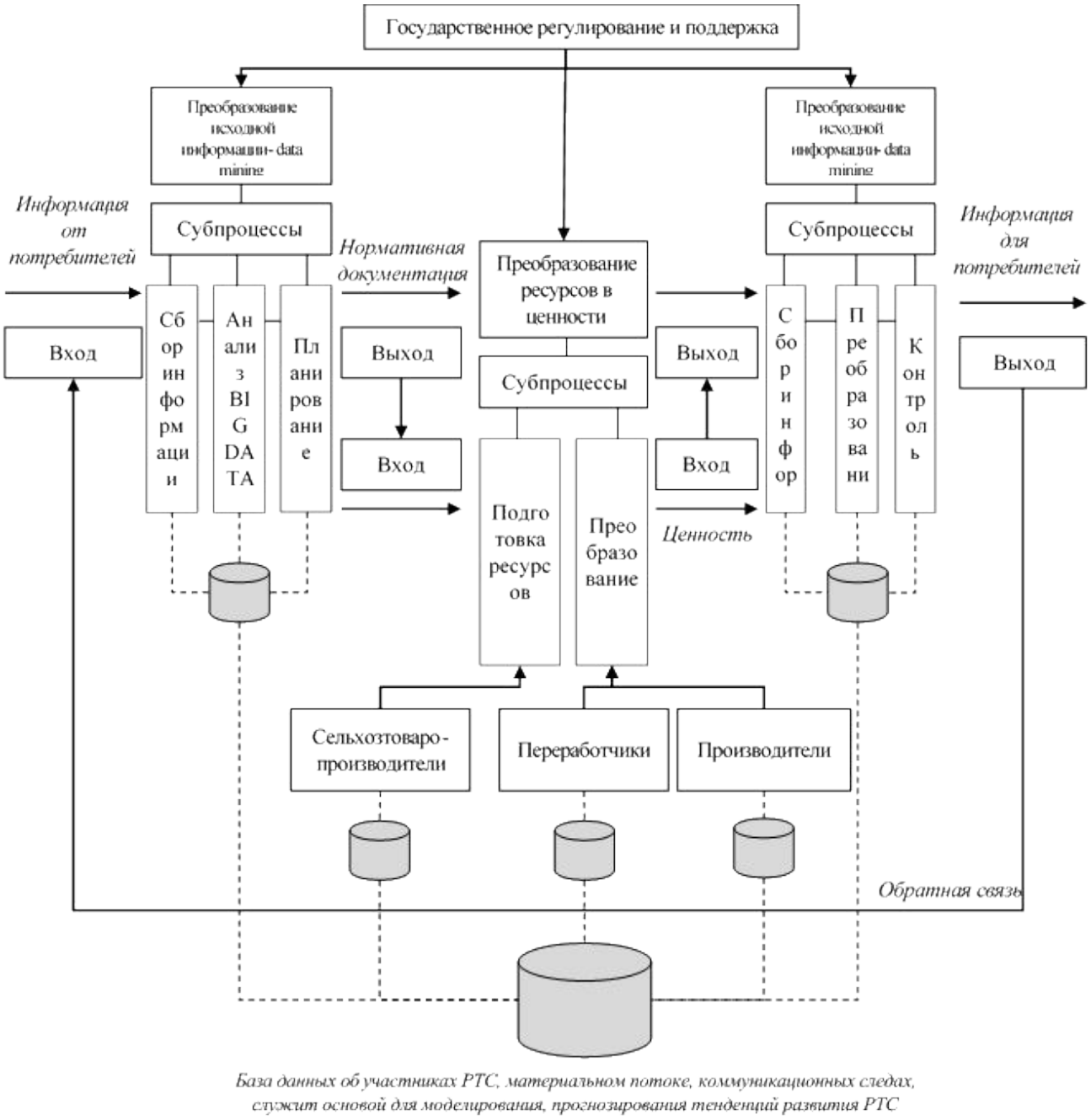


Рисунок 9 – Логико-информационная модель формирования ценности услуг торговых сетей с помощью IT-решений, составлено автором

1. IT-технологии позволяют выявлять новые возможности в торговле, производстве, сервисных организациях, что оказывает большое влияние на трансформацию моделей предоставления услуг розничных торговых сетей с учетом цифровизации, которая основана на применении аналитики big data, машинном обучении, и оптимизирует издержки, трудовые ресурсы, в том числе на производстве, в торговой сфере и у других участников совокупной цепочки потребительской ценности услуги. При этом тенденции развития услуг

розничных сетей США и Европы могут структурно повлиять на цепочку создания совокупной потребительской ценности российских компаний в связи с появлением новых мобильное предложение и ритейл-платформы.

2. форматов: интернет-торговли, онлайн-торговли, онлайн-операций, торговли через

3. В цепочке возникают многоканальные стратегии и новые участники создания совокупной потребительской ценности розничной торговой сети. Так, в 2017 г. доля интернет-торговли Amazon была 4 % от всего объема розничной торговли в США, в 2020 г. она уже составляла 37 % [232].

4. Появление новых участников торговли или онлайн-платформы служит определенным вызовом для розничной торговли, снижая интерес к традиционному интерфейсу (см. [62]).

5. С каждым годом наблюдается увеличение количества потребителей, которые предпочитают удобство цифровых покупок и доставки заказов, поэтому ряд американских торговых сетей сталкивается с резким падением трафика. Факторами трансформации являются: доступность информации о продуктах, большой ассортимент, большая прозрачность с точки зрения потребителя между поставщиками и, возможно, более низкие цены из-за недорогих операций с фиксированной стоимостью.

6. Развитие интернет-технологий в повседневной среде позволяет автоматизировать многие экономические транзакции, поэтому розничные торговые сети будут востребованы в меньшей степени. Кроме того, появились мощные цифровые розничные платформы, например, Alibaba, Amazon Marketplace, JD, которые позволяют эффективно взаимодействовать большому количеству продавцов и потребителей. [324]

7. Важно отметить, что IT-технологии все чаще позволяют производителям поддерживать связь с потребителями в течение всего жизненного цикла продуктов. Например, производители бытовой техники, такие как Samsung или Miele, участвуют в продажах расходных материалов, предоставляя возможность заказывать для моющее средство автоматически стиральных машин после

заданного количества циклов стирки. Платежные услуги, такие как PayPal и Alipay, очень успешно берут на себя функцию оплаты у ритейлеров.

В перспективе розничные торговые сети будут в основном реализовывать товары, характеризующиеся большим поиском информации [222]. Этот переход приведет к меньшим импульсным покупкам в магазине и предоставит меньше возможностей для перекрестных продаж – деятельности, которая имеет решающее значение для прибыльности торговой сети. Важно будет вводить новые цифровые решения на месте продажи – так называемые POS (например, путем установки планшетов, цифровых ценников, навигационных приложений и т. д.), эффективно интегрируя их для организации поездки потребителей за покупками.

Ценности участников цепочки проявляются в стратегическом, операционном, финансовом, социальном, рыночном, цифровом аспектах, в формате деловой репутации.

Совокупная потребительская ценность услуг розничных торговых сетей всех участников цепочки, получаемая потребителями, формируется за счет таких составляющих, как получаемая потребительская ценность институциональных потребителей, ценность для розничной торговой сети и конечных потребителей и определяется следующей функциональной зависимостью по формуле:

$$СПЦуртс = f\ (ДПЦП_{уртс}, ПЦУ_{уртс,}\ ПЦРТС_{уртс}), \quad (1)$$

где СПЦуртс – совокупная потребительская ценность услуг розничных торговых сетей всех участников цепочки; $ПЦУ_{уртс}$ – получаемая потребительская ценность институциональных потребителей цепочки услуг розничных торговых сетей; $ППЦ_{уртс}$ – получаемая потребительская ценность услуг розничных торговых сетей; $ДПЦ_{уртс}$ – дополнительная потребительская ценность услуг розничных торговых сетей, получаемая конечными потребителями.

Потребительская ценность институциональных потребителей складывается из составляющих: выгода для государственных органов власти, получаемая ценность или выгода для производственных компаний (производителей,

переработчиков продукции), получаемая ценность или выгода для провайдеров услуг по формуле:

$$ПЦУ_{уртс} = f\ (ПЦ_{гос.ор.\ вл,}\ ПЦ_{произ},\ ПЦ_{с/х.\ пр,}\ ПЦ_{пер},\ ПЦ_{пр.ус}), \quad (2)$$

где $ПЦ_{гос.ор.\ вл}$ – получаемая ценность или выгода для государственных органов; $ПЦ_{произ}$ $ПЦ_{с/х.\ пр}$ $ПЦ_{пер}$ $ПЦ_{пр.ус}$ $ПЦ_{it\text{-}плат}$ – получаемая ценность или выгода для производственных компаний, соответственно, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков продукции, провайдеров услуг, it-компании (цифр. платформа).

Дополнительная ценность для конечных потребителей состоит из двух элементов: получаемая ценность или выгода для общества, получаемая ценность или выгода для потребителей по формуле:

$$ДПЦП_{уртс} = f\ (ПЦ_{об,}\ ПЦ_{потр}), \quad (3)$$

где ПЦоб – получаемая ценность или выгода для общества; $ПЦ_{потр}$ – получаемая ценность или выгода для потребителей.

Потребительская ценность для розничной торговой сети состоит из 3 элементов: получаемая ценность или выгода для инвесторов, собственников сети, персонала сети по формуле:

$$ПЦРТС_{уртс} = f\ (ПЦ_{инв,}\ ПЦ_{соб,}\ ПЦ_{перс}), \quad (4)$$

где $ПЦ_{инв}$ – получаемая ценность или выгода для инвесторов; ПЦсоб – получаемая ценность или выгода для собственников; $ПЦ_{перс}$ – получаемая ценность или выгода для персонала.

Вышеобозначенные положения ценностно-ориентированного подхода применимы к определению услуг розничных торговых сетей. В нашем понимании, как было отмечено в п. 1.1, услуги розничных торговых сетей есть макропроцесс (поскольку при ее формировании участвуют различные стейкхолдеры), который формируют разнородные бизнес-процессы, реализуемые параллельно и выходящие за пределы самостоятельного объекта хозяйствования (организации) и вида детальности (транспортировка, складирование, реализация и т. д.) (рисунок 10). Исходя из перечисленных суждений предлагаем выделение элементов услуги при ее рассмотрении как макропроцесса.

1. Услуги как экономическое содержание предполагают отнесение к определенному виду деятельности (транспортировки, складского обслуживания, информационных и финансовых услуг, хранения и пр.).

2. Услуги как результат проявляются в добавлении ценности к товару:

а) сервисно-ориентированные виды деятельности;

б) сервисно-пассивные виды деятельности.

Далее уточним типологию услуг с учетом существующих критериев для описания экономических процессов в целом, ее идентификации в соответствии с содержанием вида экономической деятельности, поскольку в существующей типологии ОКВЭД 2 отдельно услуги не выделяются, но сервисная составляющая (услуга как действие) присутствует для любого вида деятельности. в ОКВЭД от 2021 г. расширен спектр торговли, в том числе с применением интернета. Современные тенденции, связанные с пандемией и короновирусными ограничениями, расширили спектр услуг розничных торговых сетей, в том числе включением цифровой аналитики, которая позволяет формировать ассортимент товаров под запросы потребителей, а также услуги цифровых коммуникаций между участниками цепочки создания услуг торговых сетей. [154]

Следующим основанием типологии служит весомость услуги как результата, вклада в совокупную добавленную стоимость организации или отрасли экономики.

В соответствии с этим возможна градация на сервисно-ориентированные, сервисно-пассивные и промежуточные виды деятельности. Не менее важной представляется идентификация услуги по виду потока (материальный, информационный, финансовый) и по преобладающим элементам затрат на ее оказание (специфичным для отрасли экономики), что дает ее исчерпывающую характеристику как процесса. Кроме того, типология дает основание для оценки услуги как результата.

Таким образом, типология услуг розничных торговых сетей включает следующие признаки:

1) по виду экономической деятельности:

– услуги транспортировки и хранения;

– услуги в области информатизации;

– аренда и лизинг;

– деятельность по трудоустройству и подбору персонала;

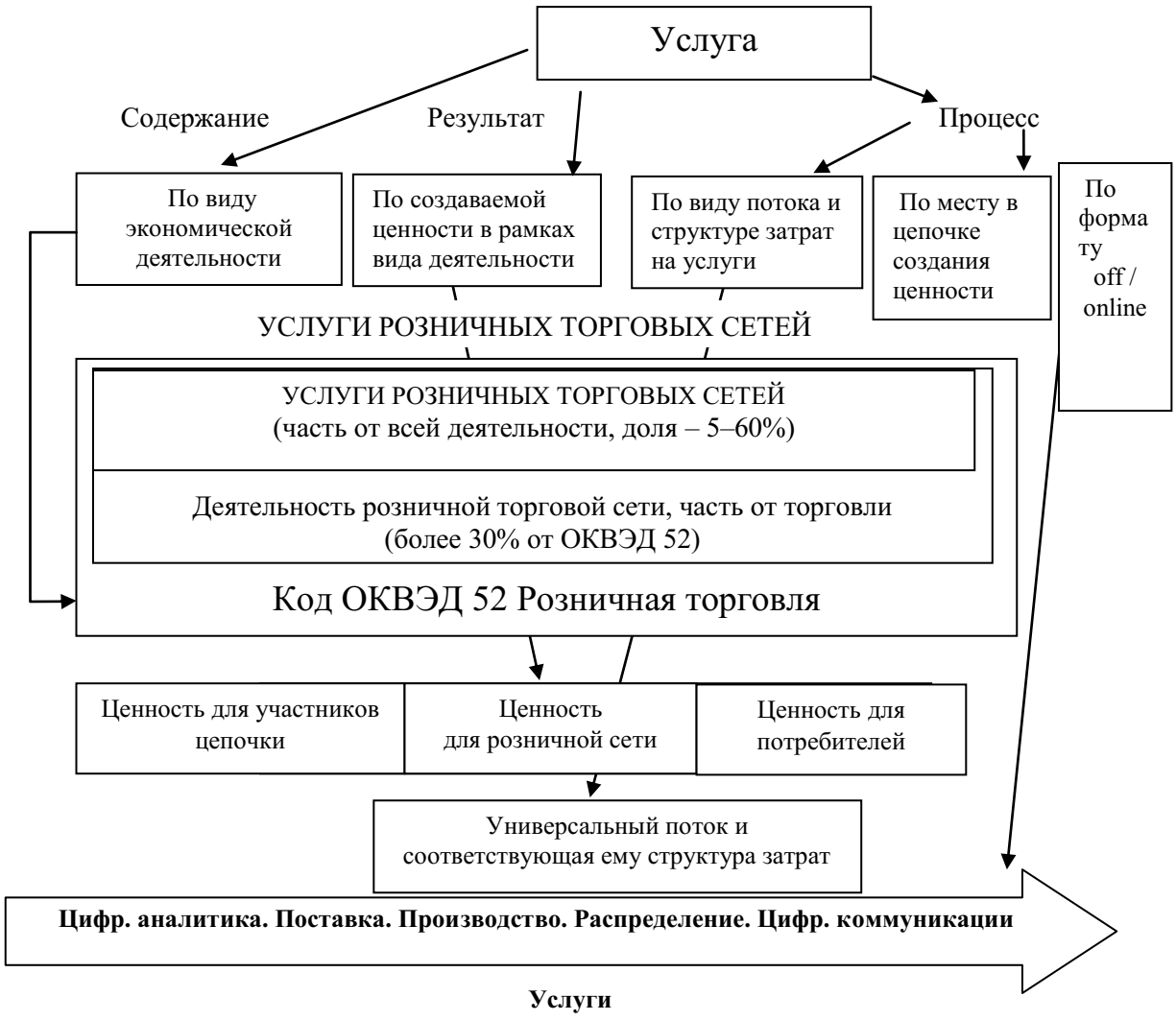


Рисунок 10 – Содержание и типология услуг розничных торговых сетей, составлено автором (см. [55; 67])

– административно-хозяйственная деятельность;

– услуга онлайн-поиска, заказа и доставки через приложение, платформу;

2) по создаваемой ценности в рамках вида деятельности (ценностно-ориентированный подход):

– ценность для конечного потребителя;

– ценность для производителей товаров;

– ценность для логистических посредников;

– ценность для розничной торговой сети,

– ценность для персонала розничной торговой сети,

– ценность для IT-компании, держателя платформы,

– ценность для страховых, финансовых организаций и т. д.;

3) по виду потока в структуре затрат на услуги:

– входные потоки: доставка товара, страховые операции, наем персонала, заявки от потребителей, поступление денежных средств от торговых операций;

– внутренние потоки: внутрисетевая транспортировка, хранение, комплектация, сортировка товара, управление персоналом, управление договорами с поставщиками, производителями, посредниками и т. п.;

– исходящие потоки: отгрузка товара потребителям, расчеты с дебиторами, заявки на поставку товара поставщикам, транспортные заявки и т. п.;

4) по месту в цепочке совокупной потребительской ценности розничной торговой сети (процессный подход): услуги по закупке товаров, услуги по транспортировке и хранению продукции, маркетинговые услуги и услуги сбыта, сервисное обслуживание потребителей;

5) По формату: онлайн (в т. ч. через IT-платформу), оффлайн.

Предложенная типология услуг розничных торговых сетей позволит интегрально оценить эффективность оказания услуги и уровень развития услуг в разрезе этапов процесса ее оказания в результате соотнесения экономического измерения оказанной услуги и затрат на ее достижение в стоимостном (ценностном) выражении.

Заметим, что в целом эффективность является основной дефиницией экономики организации. В Приложении Е (таблица Е.1) представлены современные подходы к определению эффективности (Н.Е. Адрианов [18], А. В. Волошин и Ю. Л. Александров [91], О. Н. Емельянова с соавт. [129], Г. Г. Иванов [138], В. В. Ковалев [152], А. А. Косачев [158, 159], Л. И. Кравченко [161], А. Г. Поршнев [219], Н. Н. Терещенко [249, 250]). Анализируя их, выделим 2 модели.

Первая – внутренняя, которая показывает состав системы и внутренней связи элементов. Вторая – внешняя, показывающая влияние факторов окружающей среды на внутренние элементы системы [71, С. 25]. Ряд авторов дают определение эффективности по отношению к торговле. Согласимся с мнением Г. Г.Иванова [138-139], А. А. Косачева [159] о том, что эффективность в сфере торговли зависит от качества обслуживания, рационального использования ресурсов с социальной и экономической стороны, но дополним важный элемент – эффективность взаимодействия не только с производителями, но и со всеми участниками цепочки создания совокупной ценности, включая потребителей.

Эффективность услуг розничных торговых сетей – это соотношение добавленной стоимости (ценности, эффекта) услуг сетей с затратами на их получение (формирование, оказание). Применительно к услугам торговых сетей важно учитывать не только факторы влияния внешней среды, но и внутрифирменные отношения, которые возникают среди контрагентов в цепочке ценности услуг розничных торговых сетей. С другой стороны, эффективность услуг розничных торговых сетей – это оценка результативности и степени выполнения управленческих функций в организации услуги розничной торговой сетью и организации эффективных экономических отношений с участниками цепочки создания совокупной потребительской ценности услуги.

Понятие эффективности торговой услуги дополнено положением получения совокупного экономического (повышение рентабельности продаж, рентабельности активов и т. п.) и социального эффекта (положительный имидж, развитие деловой карьеры персонала и т. п.) не только производителями, но и всеми контрагентами, включая потребителей. Для обоснования совокупного сетевого эффекта проведем разграничение категорий «услуги розничных торговых сетей» и «розничная торговая сеть» (таблица 9). Результаты функционирования розничных торговых сетей – лояльность потребителей, кассовая выручка, структура затрат – могут быть использованы для оценки эффективности розничных торговых сетей в целом, но непригодны для исследования эффективности оказания услуг.

Таблица 9 – Разграничение категорий услуги и розничной торговой сети в разрезе обоснования сетевого эффекта, составлено автором

Элемент	Розничная торговая сеть	Услуги розничных торговых сетей
Результат деятельности	Инфраструктура РТС, товародвижение, услуг розничных торговых сетей	Польза и выгода, ценность, полученные в результате процесса оказания услуги
Составляющие	МТБ, в том числе инфраструктура, персонал, финансы, товарные запасы	Услуга является «носителем» инфраструктуры, товаров, персонала, информации для создания потребительской ценности, которую получает потребитель в розничных торговых сетях
Параметры управления развитием	Товар и товарная политика, система распределения и место продаж, персонал	Услуга; цена и ценовая политика, удобство, комфорт места продаж, мероприятия по продвижению, процесс обслуживания, клиентоориентированность персонала, материальная среда процесса оказания услуги
Экономический результат	Затраты и доходы РТС, стоимость капитала, прибыль, численность персонала, количество торговых объектов	Добавленная стоимость (прибыль от реализации + коммерческие расходы + управленческие расходы), удовлетворенность потребителей, клиентоориентированность персонала Сетевой эффект

Величина услуг розничных торговых сетей будет качественно отличаться от услуг, оказываемых массой торговых организаций в целом. Разница между этими величинами на отраслевом уровне означает, при прочих равных условиях, наличие сетевого эффекта от деятельности розничных торговых сетей, который проявляется в приросте ценности конечного продукта – розничной услуги, создаваемой в целом в результате увеличения численности потребителей. По сути, можно говорить о сетевом эффекте от масштаба деятельности торговых сетей.

Вместе с тем сетевой эффект формирует и разница входных цен на товарный поток, монопольно низкая цена покупателя; такой показатель рассчитать сложнее. Кроме того, необходимо учесть эффект масштаба от снижения себестоимости услуг внутри сети (см., например, [41]. При расчете эффекта от деятельности сетей важно исследовать разницу в доле услуг в выручке сети с позиции процессного подхода, выделяя долю услуг в выручке оптовой торговли, торговых объектов, инфраструктурных подразделений (ценность для поставщика, ценность для потребителя, ценность для сети). Принимая во внимание вышесказанное, уточняем следующие категории. Сетевой эффект для

розничной торговой сети формируется из вклада каждого участника цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и проявляется в дополнительном стоимостном приросте реализованных услуг и товаров. На основе разработок С. М. Ищенко по систематизации форм синергетического эффекта [143] нами выделены формы проявления сетевого эффекта в деятельности торговых сетей (таблица 10).

Таблица 10 – Технологии создания сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированности услуг, составлено автором

Получатели сетевого эффекта	Стратегиче-ские	Операционные	Финансо-вые	Социальные	Рыночные, деловой репутации	Цифровые
РТС-производители-переработчики-производственные компании-цифр-платформа	Долгосрочные каналы сбыта, долгосрочные договорные отношения и реализация совместных стратегических планов межфирменного взаимодействия макропроцесса услуг, в т.ч. на основе массива данных	Экономия на масштабах деятельности и сокращение затрат торговой деятельности, оптимизация транзакционных издержек межфирменных коммуникаций, совместные операции и затраты создания услуг, в т.ч. через цифровую платформу	Изменение объемов и структуры собственных и заемных средств, совместные инвестиционные проекты по созданию новых услуг и товаров, смарт-контракты внутри макропроцесса услуг РТС	Увеличение плотности охвата потребителей, вовлеченность потребителей в создание услуг, ротация кадров в межфирменных взаимодействиях, оценка качества услуг и товаров РТС, расширение их линейки производства и реализации с помощью цифр. платф.	Выход на новые рынки с минимальными инвестициями, бренд экосистемы или макропроцесса услуги РТС, совместная программа лояльность по всем услугам макропроцесса РТС	Мобильное взаимодействие на платформе, прогнозирование объемов, снижение транзакционных затрат, big data, искусственный интеллект в менеджменте в торгово-технологических процессах
РТС – потребители – провайдеры услуг – общество – инвесторы-цифр. платформа	Долгосрочные отношения с потребителями, Рост занимаемой доли рынка	Сокращение затрат за счет более эффективной загрузки оборудования Сокращение затрат на персонал за счет устранения дублирующих функций	Сокращение затрат на снабжение за счет оказания давления на поставщиков, Рост стоимости активов	Лояльность к бренду, лояльность персонала, развитие инфраструктуры РТС, сокращение времени и обеспечение качества услуг РТС с цифр. платф.	Более привлекательный партнер и объект инвестирования Централизация маркетинга или торговый синергизм	Географическая неограниченность потребителей, прогнозирование выручки, удобство заказа

Окончание таблицы 10

РТС-производители - переработчики - производственные компании – государственные органы власти - цифр-платформа	Долгосрочные отношения с поставщиками сырья и продукции, логистика доставки и запасов с через платформенные решения	Распределительные центры, коммуникации внутри сети, стандартизация бизнес-процессов, совместные бизнес-процессы участников цепочки услуги	Снижение цен за счет низких закупочных цен, большого объема сбыта Минимизация налогообложения	Социальная ответственность бизнеса способствует росту его деловой репутации, и капитализация компании Удовлетворенность потребителей	Смягчение влияния факторов делового риска Создание новых дополнитель-ных услуг	Работа под брендом цепочки, оптимизация межфирменных бизнес-процессов, разработка регламента взаимодействия на цифр. платформе

Исходя из установленных выводов сетевой эффект включает вложенные ценности всех участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и определяется следующей функциональной зависимостью по формуле:

$ССЭ_{ртс}= f(ВЦ_{об,}ВЦ_{потр,}ВЦ_{гос.ор.,}ВЦ_{произ,}ВЦ_{с/х.пр,}ВЦ_{пер,}ВЦ_{инв,}ВЦ_{об,}ВЦ_{перс,}ВЦ_{пр.ус})$, (5)

где $ССЭ_{ртс}$ – сетевой эффект; $ВЦ_{об}$ $ВЦ_{потр}$ $ВЦ_{гос.ор.вл}$ $ВЦ_{произ}$ $ВЦ_{it\text{-}плат}$ $ВЦ_{с/х.пр}$ $ВЦ_{пер}$ $ВЦ_{инв}$ $ВЦ_{соб}$ $ВЦ_{перс}$ $ВЦ_{пр.ус}$ – вклад общества (потребителей, государственных органов, производителей, IT-компаний, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, инвесторов, собственников розничных торговых сетей, провайдеров услуг) в совокупную потребительскую ценность услуг сетей.

Сетевой эффект заключается в комбинировании активов и росте капитализации, экономии за счет увеличения масштабов, сокращении транзакционных издержек, повышении качества управления (см. [65]), внедрении единых информационных систем и сервисов для реагирования на изменения структуры потребительских предпочтений, повышении уровня сервиса; использовании новых форматов и технологий обслуживания (таблица 10).

Результаты изучения синергетического эффекта для торговых образований отражены в работах Н. Е. Андрианова [18], Т. А. Козенковой [153], С. А. Масютина [176], С. М. Ищенко [143], Ю. В. Якутина [299]. Сетевой эффект синергии участников цепочки проявляется (таблица 10) в шести аспектах или

технологиях его получения. При этом понятие «эффект» включает в себя тот результат, который получает участник цепочки совокупной потребительской ценности и сеть в целом, а эффективность – соотношение данного результата к затратам на его получение. В результате вышеизложенного и аналитического обзора подходов зарубежных, отечественных исследователей воспроизводства услуг и раскрытия эволюции данных взглядов, в ряде случаев с учетом существующих реалий, предложена авторская классификация услуг розничных торговых сетей, основанная на определении услуг сетей по трем элементам (содержание, результат и процесс).

Ранее авторы рассматривали услугу либо как результат, либо как действие. Применение клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и процессного подходов позволило сформулировать содержание услуги комплексно и как макропроцесс. В ходе проведенных нами исследований, результаты которых отражены в главе 1, детально расширена и исследована категория «услуги розничных торговых сетей» на основе выделенных подходов.

Эти подходы позволяют изучать динамику развития услуг и осуществлять декомпозицию бизнес-процессов [235] (процессный); выделять потребительские выгоды (ценности) всех участников макропроцесса и формировать соответствующие инструменты адресного развития самой услуги (ценностно-ориентированный); разрабатывать организационно-управленческие решения с ориентацией на удовлетворенность потребителей (клиентоориентированный). На основе изучения современных трендов выделены 7 этапов развития услуг сетей в России с указанием особенностей преобразования потребительской ценности услуг, что позволило определить их новые признаки. Уточнена классификация услуг с учетом существующих классификационных решений. [354]

Раскрыта теория клиентоориентированности розничной торговой сети, положения о потребительской ценности услуг, позволившие обозначить роли участников в создании ценности услуг сетей, уточнить категории «цепочка потребительской ценности услуг розничных торговых сетей», «участники цепочки» и «совокупная потребительская ценность услуг торговых сетей»,

«сетевой эффект». Аналитика вовлеченности участников цепочки позволила сформировать логико-информационную модель оффлайн- и онлайн- услуг розничных торговых сетей. На основе разработанной концептуальной схемы «потребности – возможности – вклад» обозначены составляющие и функциональные зависимости совокупной ценности услуги и сетевого эффект оказания услуг розничных торговых сетей.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы развития услуг розничных торговых сетей, в том числе экономическое содержание категории, эволюцию подходов к исследованию управления и развития услуг сетей, теорию клиентоориентированности и формирования потребительской ценности макропроцесса услуг, а также получаемого сетевого эффекта, перейдём к рассмотрению методологии развития исследуемых услуг, включающая в себя концептуальные основы развития услуг сетей, модель системы управления развитием услуг сетей, а также влияние цифровизации на возможные модели инструменты развития потребительской ценности услуг сетей.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

2.1. Концептуальные основы развития услуг розничных торговых сетей на основе ценностно-ориентированного и клиентоориентированного подходах

В первой главе диссертации нами обоснованы особенности трансформации услуг розничных торговых сетей, предопределена необходимость изучения основных аспектов управления их развитием. В данном разделе исследуем соответствующие инструменты, подходы и методы их аналитики, управления развитием услуг розничных торговых сетей.

С философской точки зрения (П. Бурдье, Б. Дюгейм, Г. Спенсер, А. Тойнби (см. [75]) развитие связано с качественными изменениями объектов, возникновением их новых форматов, внутренних и внешних связей этих объектов и ассоциируется с цикличностью процессов политико-экономических изменений. В ряде публикаций [133, 185] развитие организации представлено как некое достигнутое состояние без гарантии устойчивости, стабильности и поддержания возможного уровня экономических индикаторов. Основные методологические подходы к содержанию понятия обобщены в группы и представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Подходы к сущностному содержанию категории «развитие» в контексте исследования развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Сущностное содержание категории «развитие»	Автор(ы)
Развитие как прирост благосостояния, доходности потребителей, повышение качества услуг сетей, удовлетворения потребностей необходимыми товарами и услугами	Х. Томас (см. [75]), Г. Мюрдаль [186]
Развитие как процесс и экономический рост, в том числе эффект за счет эволюции и экспансии	Т. В. Терентьева и М. А. Бобырева [256]

Окончание таблицы 11

Развитие как многомерный процесс трансформации отношений в технической, экономической, социальной, институциональной, политической сферах, а также в области развития инфраструктуры и технологий посредством таких факторов, как капитал, природные ресурсы и труд	Р. Нуреев [197]
Развитие – переход от одной формы к другой, от одного формата взаимоотношений к другому для повышения эффективности и получения эффекта (в общем смысле). Развитие услуг - качественные и количественные изменения или трансформации в организации и управлении предоставлением услуг в деятельности торговой сети и других участников создания ценности услуг для потребителей и получении собственных выгод. При этом каждый участник получает собственные ценности от взаимодействий с участниками цепочки и предоставляет ценность с ориентацией на конечного потребителя	Автор

Сущность развития в первом подходе основана на возрастании благ и качестве потребностей. Во втором акцент сделан на цикличность процессов за счет роста и эволюции, в третьем –на комплексность изменений во всех сферах деятельности посредством доминирования главных факторов.

В экономическом аспекте развитие раскрывается двумя методами:

1) посредством изучения основных аспектов процесса развития;

2) с помощью инструментов управления развитием, включая такие категории, как прогресс, эволюция, экономический рост, эффект, эффективность и так далее.

В рамках методологии экономического развития каждый субъект, в том числе торговая услуга, трансформируется и изменяется, поэтому их рассматривают в динамике. Следует отметить, что категорию «развитие» ряд авторов связывают с таким понятием, как «инновация», так как в основе инновационной деятельности лежит трансформация (см. [75]. Й.А. Шумпетер отмечает, что инновация не является основой для прироста существующих факторов производства (см. [34]), а позволяет переносить существующие факторы из сферы старого к новому применению. Соответственно, категорию «развитие» необходимо сопоставлять с трансформациями, совершенствованиями в других сферах применения определенной деятельности или продукта, услуги.

Как отмечает Л.А. Бляхман, современная модернизация общества создает

новые ниши для рабочих мест, цепочки поставок, кластерные образования, которые позволяют формировать устойчивый спрос на инновации. Если рассматривать данные подходы к сфере услуг, то это важно отметить высокий уровень реализации организационно-управленческих, технологических, маркетинговых инноваций для развития услуг розничных торговых сетей [34]. Следовательно, развитие услуг предполагает повышение ценности (добавленной стоимости) для потребителя (собственника). Развитие розничных торговых сетей, по нашему мнению, – это переход от одной формы организации деятельности (формата взаимодействия, бизнес-процесса) к более эффективной форме (формату, бизнес-процессу) функционирования розничных торговых сетей. Концепция развития услуг розничных торговых сетей (см. [51]) представлена на рисунке 11. Обоснование разработки концепции развития услуг розничных торговых сетей определяется следующими факторами:

– возрастание роли и востребованности услуг розничных торговых сетей (в 2021 г. торговые сети сформировали более 38,7 % общего оборота розничной торговли (см. [194]), как инфраструктурного каркаса стабильного снабжения населения и организаций товарами и услугами (мультиплицирующее влияние на приток в экономику ресурсов сырьевого и промышленного секторов);

– в теоретико-методологическом плане недостаточно рассмотрены современное содержание услуги, стратегии и инструменты трансформации услуг сетей, методы оценки их эффективности и сетевого эффекта, в т.ч. на уровне федерального законодательства и национальных стандартов (п. 11 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. от 25.12.2018 г.)[1].

Ранее услуга рассматривалась как полезный эффект, действие и результат, однако сейчас она выходит за рамки послепродажного обслуживания[253] и это является основой работы с ориентацией на качество, единые требования, приращение потребительской ценности, положительно влияя на социально-экономическую эффективность региона и приращение регионального дохода, изменение качества жизни на территории, где функционирует сеть [85];

Основные положения концепции

Обоснование необходимости и определение цели разработки Концепции развития услуг РТС

Определение предпосылок развития услуг РТС

Формирование типологии - направлений развития услуг РТС

Определение основных трендов и факторов развития услуг РТС

Основы развития услуг РТС:

ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ – ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ, ПРОЦЕССНЫЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ

Оценка развития услуг РТС

Оценка уровня развития услуг в региональном разрезе	Оценка развития услуг РТС интегральным методом	Оценка ключевых факторов влияния на развитие услуг РТС

Целевые установки для определения вектора развития услуг РТС

Цель вовлеченности участников в процесс создания добавленной ценности услуг розничных торговых сетей в цепочке

Общество
Повышение качества жизни населения и обеспечение продовольственной безопасности

Потребители
Повышение качества жизни, обеспечение качественной продукцией и нужного количества в конкретное время, удобного формата торгового обслуживания, пред- и послепродажного сервиса

Государственные органы
Повышение инвестиционной привлекательности территории, увеличить приток капитала, создание новых рабочих мест, продовольственное обеспечение

Сельхозтоваропроизводители, переработчики и производ. компании
Обеспечение эффективных коммуникаций с РТС, долговременные договорные отношения для производства и сбыта продукции

Провайдеры услуг
Обеспечение эффективных коммуникаций с РТС, долговременные договорные отношения для предоставления своих услуг

Инвесторы
Эффективный инвестиционный проект с быстрым сроком окупаемости, маржинальностью

Собственники, руководители РТС
Доля на рынке, доходность РТС, имидж торговой сети, устойчивое экономическое положение и развитие услуг РТС во взаимосвязи со всеми участниками цепочки

Персонал
Достойная работа, самореализация профессиональная, общественное признание, соц. пакет

Результат реализации концепции развития услуг РТС

Формируется KPI для каждого участника цепочки как результат участия в развитии услуг РТС
Разрабатывается и **внедряется стратегия развития** услуг РТС
РТС получает сетевой эффект, обеспечивает эффективность сети и услуг РТС

Рисунок 11 – Концепции развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

макроэкономические трансформации (в частности, повсеместная цифровизация), которые внесла пандемия, позволили пересмотреть рост технологических мощностей, формат услуг сетей, развивать сетевую коллаборацию и «дарк китчен» (доставка из ресторана), эволюционировать мобильные приложения и др. Основной целью разработки концепции развития услуг розничных торговых сетей является системный поиск и реализация конкретных направлений совершенствования деятельности участников цепочки создания услуг, которые позволят получить определенные выгоды и внесут свой вклад в совокупную потребительскую ценность (услуг) (таблица 12).

Таблица 12 – Методологические основы концепции развития услуг сетей, составлено автором

Характеристики	
Научные основы	Теория сетевой торговли, принципы сетевой экономики, принципы цифровизации и клиентоориентированности услуг, теория формирования ценности услуг
Принципы	Кооперационно-сетевые принципы, Принцип потребительской ценности, принцип трансформации потребностей, Принцип сетевого эффекта, принцип ориентации на потребителя, Принцип социальной ответственности бизнеса, принцип ценности участника реализуется в процессе соучастия цепочки, принцип внедрения инструментов менеджмента качества, принцип развития коммуникационного диапазона и др.
Нормы деятельности	ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» и ИСО 9004-2, классификация услуг ВТО, общероссийский классификатор, международный стандарт промышленной классификации, всемирный классификатор международных услуг, социальная ответственность в ISO-26000. Международный стандарт «Управление качеством» ISO-90004
Логическая структура	
Объект	Услуги розничных торговых сетей как макропроцесс в формате формирования цепочки совокупной потребительской ценности услуг
Предмет	Потребительская ценность или выгода всех участников цепочки создания услуги РТС
Средства	Информационные, математические
Методы и подходы	Ценностно-ориентированный метод, клиентоориентированный метод, процессный подход, интегральный подход, методы оценки эффективности услуг розничных торговых сетей, методы оценки эффективности сети, методы оценки сетевого эффекта, метод корреляционно-регрессионного анализа, кластерный метод как многомерный статистический метод, индексный метод
Результат	Достижения потенциального уровня развития услуг розничных сетей с позиции потребителей, высокий уровень развития услуг с позиции розничной торговой сети, позволяющий обеспечить финансовую утойчивость, прибыльность торговой сети, долю на рынке, оптимизация бизнес-процессов взаимодействия участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей

Бизнес-процессы в розничных торговых сетях меняются из-за ориентации на всех участников цепочки создания потребительской ценности услуги как единого целого на основе клиентоориентированности [356] и ценностно-ориентированного подхода с применением цифровых решений и технологий. Основные их типы представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Типология развития услуг торговых сетей, составлено автором

Критерии	Типы
Уровень оценки развития	Уровень развития услуг по торговому сектору региона– через оценку развития услуг на территории присутствия сети (региона/регионов); уровень развития услуг по РТС – через призму оценки развития услуг розничной торговой сетью, которая выстраивает коммуникации с участниками – соорганизаторами услуги.
Содержание развития [174,331]	Интенсивное и экстенсивное [175]
Формат предоставления услуг РТС	Онлайн/платформенная торговля, оффлайн, онлайн-оффлайн
Ориентация на ценностные предпочтения	Конечных потребителей, институциональных потребителей, ценностные предпочтения РТС

Цель развития услуг сетей – формирование комфортных условий для приобретения потребительской ценности услуг конечными потребителями, институциональными участниками цепочки, а также самой торговой сетью (сетевой эффект от оптимизации и интеграции ресурсов всех участников через социальные и экономические выгоды). Конечные потребители имеют возможность получать в разных форматах услуги розничных торговых сетей (в том числе товары отечественного и местного производства, экотовары) в комфортных условиях в торговых объектах, включая пред- и послепродажный сервис, обратную связь с розничных торговых сетей оффлайн или онлайн. Если учитывать тренд последних 5 лет, то выделяют: онлайн, оффлайн и смешанный формат услуг сетей. Торговые сети активно переходят на электронную коммерцию [91]. Достаточно эффективно развивается платформенная торговля.

Принимая во внимание, что предметом исследования являются FMCG (розничные сети, которые работают под одним брендом, единой торговой и ассортиментной политикой, реализуя товары массового спроса –

продовольственные и частично непродовольственные) рассматриваем участников трех альтернативных направлений с обоснованием получаемых ими ценностей и вносимого вклада (рисунок 12).

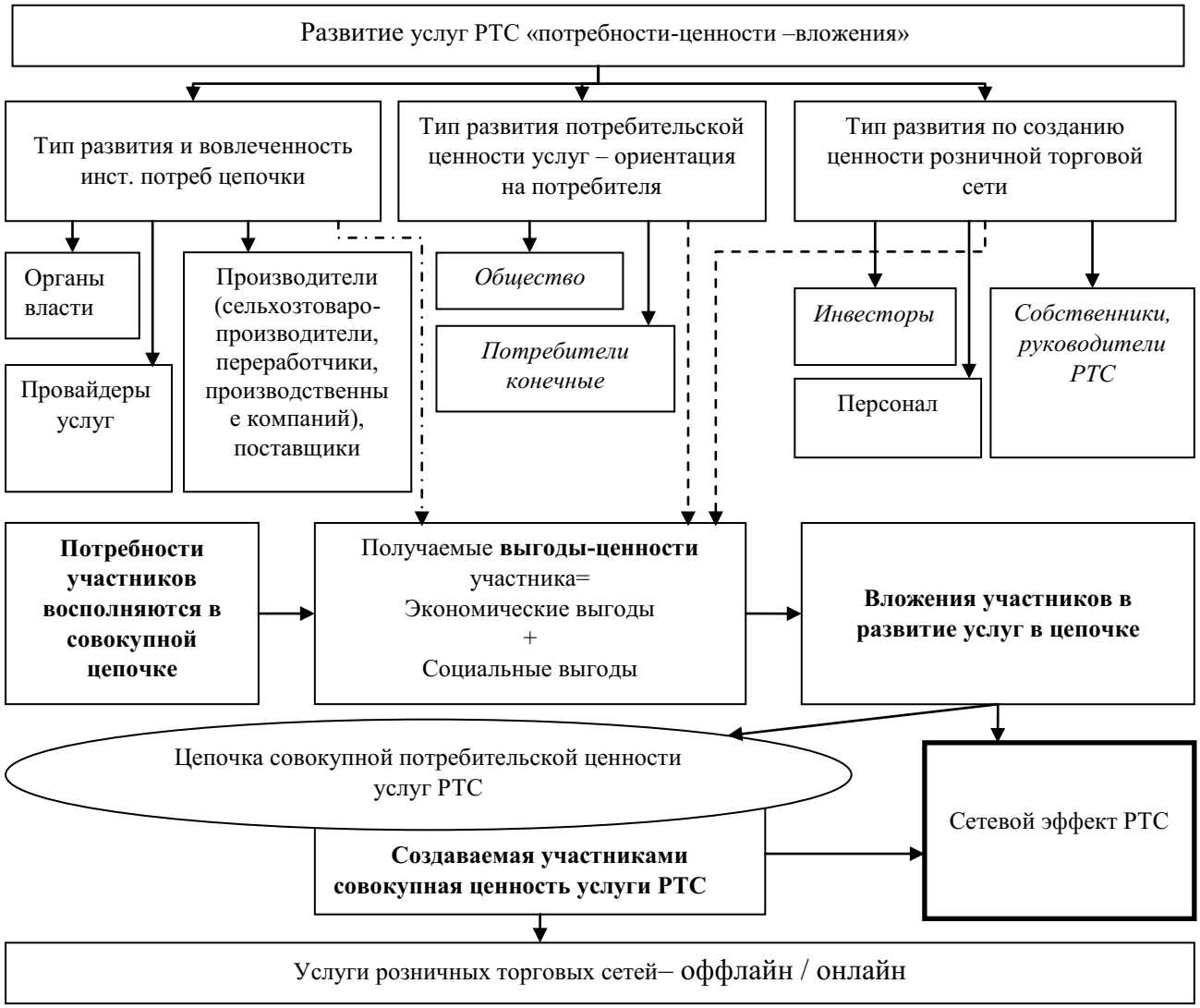


Рисунок 12 – Концептуальная схема «потребности – ценности – вложения» участников для трех типов развития услуг розничных торговых сетей на основе ценностно-ориентированного подхода, составлено автором

Тип развития услуг с ориентацией на потребителей – это расширение дополнительной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей на основе приращения уровня выгод и снижения уровня затрат потребителей.

Тип развития услуг с ориентацией на ценности розничной торговой сети – качественные и количественные изменения или трансформации в организации предоставления услуг розничной торговой сетью совместно с

участниками цепочки (интегральный коэффициент ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей).

Тип развития с ориентацией на ценности (выгоды) участников цепочки услуг – количественная и качественная трансформация развития услуг розничных торговых сетей на территории присутствия посредством институциональной расширенности сети торговых объектов и вовлеченности институциональных потребителей (см. у О. Бортниковой [37]). Отличие данной схемы от существующих подходов к развитию услуг розничных торговых сетей проявляется в применении интегрального и ценностно-ориентированного подходов, которые позволили комплексно объединить три вектора ориентации, осуществить связь между получаемыми в макропроцессе услуги ценностями участников и их вкладом в совокупную потребительскую ценность услуг.

Определим основные факторы и тренды развития услуг розничных торговых сетей. Исследования факторов мега- и макросреды необходимы для выстраивания стратегии развития услуг розничных торговых сетей [82], формирования эффективной сетевой структуры в разрезе регионов с высоким уровнем покупательской способности (таблица Е.2 Приложения Е).

Макросреда влияет на развитие услуг, например, распространение вирусной инфекции covid привело к сдерживанию экономики, снижению покупательной способности, трансформации услуг в сторону электронной коммерции. Изменение валютного курса и платежного баланса страны формирует импорт продовольственных и непродовольственных товаров, которые реализуются через торговые сети, соответственно, происходит импортозамещение или пересматриваются поставщики (иностранные и отечественные).

К макрофакторам можно отнести также экономико-географическое положение (влияет на развитие услуг благодаря особенностям территории, таким как грузооборот морских, речных портов, пассажирский поток, наличие аэропортов федерального и регионального назначения, плотность железнодорожных путей, автомобильных дорог. Природно-климатические и экологические условия определяют уровень заболеваемости в регионах,

демографический фактор (количество трудоспособного населения на 1 000 человек населения, соотношение мужчин и женщин, уровень рождаемости и смертности, миграционный прирост на 10 000 населения, обеспеченность населения жильем, среднедушевые доходы населения, уровень расходов на покупку товаров в общих доходах населения, уровень безработицы, безусловно, важен при выборе формата предоставления услуг розничных торговых сетей, формирования ассортиментной и ценовой политики торговых объектов применительно к тому или иному региону. В настоящее время реализуется программа социально-экономического развития России до 2023 года, учитывающая факторы макросреды по базовому и консервативному сценарию. Оценить их можно по приросту промышленного производства, инвестициям в основной капитал, прирост валовому внутреннему продукту и т. д. (рисунок 13) [194].

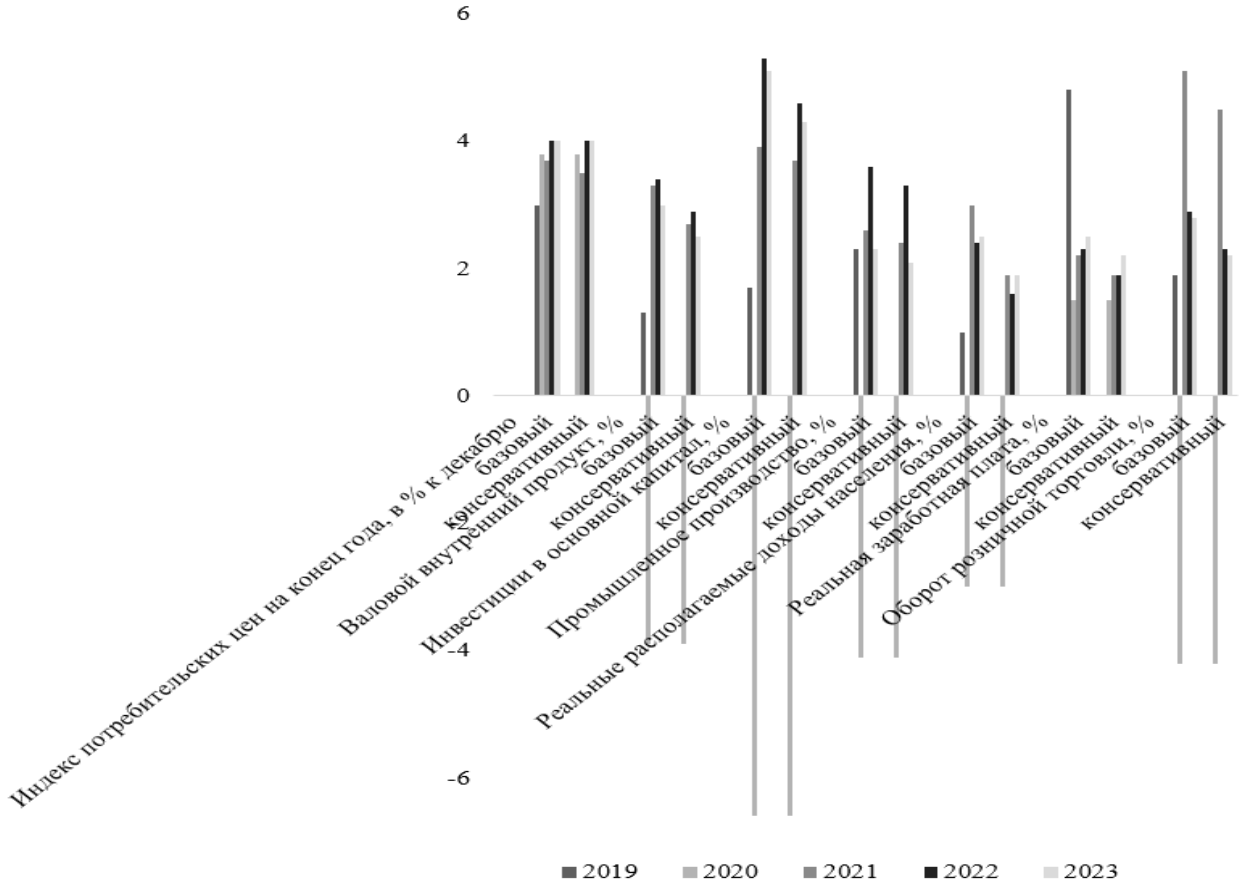


Рисунок 13 – Перспективы развития макрофакторов экономики России до 2023 г.
разработано автором

Следующим фактором является региональный рынок торговли, где учитываются такие показатели, как оборот розничной торговли населения, индекс потребительских цен, средняя заработная плата в розничной торговле, уровень инвестиций в основной капитал степень износа основных фондов в торговле. В целом на цифровизацию влияет ряд факторов, которые усиливают и сдерживают цифровую трансформацию услуг розничных торговых сетей (таблица 14).

Таблица 14 – Сдерживающие и способствующие факторы цифровой трансформации услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Сдерживающий фактор	Способствующий фактор
Государственные барьеры в недостаточности спец мер поддержки предприятий по развитию проектов цифровизации. Отсутствует законодательное поле применения сквозных технологий. Неустойчивая мировая конъюнктура потребительского рынка.	Заинтересованность собственников и инвесторов оптимизация бизнес-процессов, повышение лояльности покупателей за счет применения информационных технологий. Уход ряда зарубежных ритейлеров и производителей товаров из России. Импортозамещение в сторону российских производителей
Неготовность персонала компании и потребителей использовать технологические решения при организации и приобретении услуг сетей	Возможность заменить устаревшие программные продукты, которые позволят упростить трудоемкость выполняемых операций сотрудников при организации услуг
Для участников цепочки возможные ограничения по информации о положительном опыте их применения.	Готовность потребителей к новым потребностям и потребительскому опыту и желание участвовать в совершенствовании оказываемых услуг розничных сетей
Технологические барьеры проявляются в их дороговизне цифровых технологий, необходимости адаптации к деятельности предприятия,	Открывается возможность мобильного взаимодействия и получения информации для организации детализированного плана производства и реализации продукции со стороны производителей, переработчиков, сельскохозяйственных компаний под запросы потребителей
Недостаточная информационная безопасность информации при применении информационных технологий	Заинтересованность собственников и инвесторов оптимизация бизнес-процессов, повышение лояльности покупателей за счет применения информационных технологий.
Неготовность перейти к изменениям со стороны участников цепочки и конечных потребителей	Возможность заменить устаревшее программные продукты ты, которые позволят упростить трудоемкость выполняемых операций сотрудников при организации услуг
Лояльность к традиционным сервисам	Готовность потребителей к новым потребностям и потребительскому опыту и желание участвовать в совершенствовании оказываемых услуг розничных сетей

Все это свидетельствует о том, что организациям, которые планируют расширять спектр применения информационных технологий, придется вкладывать большое количество организационных и материальных усилий для снятия негативных факторов.

Услуги розничных торговых сетей по доставке продукции увеличились до 28,2% в 2021 г. [194]. Торговые центры трансформируются в распределительные, когда покупатель делает предзаказ, а торговый объект становится точкой получения покупки. [192]

Новая концепция услуг торговых сетей заключается в том, что товар на прилавках является пробным (для формирования предпочтения покупателей), далее его заказывают через интернет. Чтобы онлайн-продажи сделать комфортными и удобными, формируют онлайн-консультации в формате видео- или аудиозаписи.

Масштабирование онлайн-торговли предопределило возникновение юридических конфликтных ситуаций между участниками совокупной потребительской цепочки услуг розничных торговых сетей, в том числе:

– услуга онлайн-торговли сети не всегда получает полную информацию. Ограничения связаны со статьей Федерального закона «О персональных данных». Торговая сеть не имеет возможности запрашивать все личные данные покупателя. Важным решением является внедрение политики конфиденциальности в розничных торговых сетях. Кроме того, отсутствие полной достаточной информации о товарах и услугах сети связано с недостаточностью времени оцифровки данных о реализуемых товарах;

– существуют вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью. Массовое возникновение торговых площадок, которые не всегда регистрируются как интеллектуальная собственность, вызывает конфликты между владельцами платформенной торговли;

– отсутствует информация о рекламодателях в таргет- и интернет-рекламе, что приводит к возможным конфликтным ситуациям с потребителями;

– взаимодействие торговой сети с малыми предприятиями – производителями поставщиками, которые не имеют электронной подписи, может повлиять на возникновение споров по заключенным в формате электронных сообщений сделкам;

– при совершении онлайн-продаж, если трансфер и доставка товара осуществляется на аутсорсинге, могут возникать претензии по качеству товаров или их изменению во время транспортировки.

Развитие платформенной торговли, таргет- и интернет-рекламы предопределило появление новых профессий. Однако платформенная занятость не всегда стандартна, поэтому возникают юридические и социальные вопросы, так как в трудовом кодексе и других нормативных актах не учитываются особенности такой профессиональной деятельности. В России отсутствует статистика занятых в онлайн-торговле, сотрудники не всегда имеют четкий статус трудоустройства, не учитывается интенсивность их труда, режим, выполнение трудового законодательства, которые могут влиять на профессиональное выгорание, стрессы, т.е. такие работники социально не защищены. Следующей макропроблемой цифровизации бизнес-процессов услуг сетей стала безопасность продукции, реализуемой через онлайн-форматы и не подлежащей техническому регулированию.

Применение блокчейн-технологий позволяет сделать прозрачными операции внутри совокупной цепочки потребительской ценности услуг торговых сетей, однако отсутствует государственное регулирование блокчейн-технологий. Сетевая торговля предполагает применение ERP-систем, что позволяет взаимодействовать внутри сети, а также с другими участниками совокупной потребительской цепочки, но в настоящее время отсутствуют технические решения соединения блокчейн-технологии и CRM-систем.

В п. 1.1. показаны особенности трансформации услуг, включая тренды их развития. Дополним сказанное следующими моментами.

1. Условия пандемии и дальнейшее увеличение онлайн-продаж (в 2021 г. прирост был до 24% у федеральных торговых сетей [194]) предопределили

трансформацию услуги в сторону коммуникаций с покупателями, изменения способов воздействия на группы потребителей: развитие и открытие собственных служб доставки, реализация технологических решений для покупателей посредством касс самообслуживания, технологизации ритейла, расширение таргетированной работы, предоставление широкого выбора и удобства покупателям, экономия их времени и денег .

2. Постпандемия повлияла на технологические решения через изменение покупательского опыта, основных требований, влияющих на трансформацию покупательского менталитета в сторону освоения цифровых компетенций для осуществления онлайн-покупок.

3. Политика ценообразования в онлайн- и оффлайн-продажах формируется посредством детальной аналитики big data, расширения востребованности неценовых акций Потребителю более интересны креативные подходы к отображению цен.

4. Внимание ритейлеров направлено на развитие услуг розничных торговых сетей в рамках реализации 17 целей устойчивого развития, которые были приняты ООН в 2015 г., а также национальных целей РФ до 2030 г. Так, по данным компании X5 Retail Group [110], для реализации целей сохранения здоровья, благополучия населения, социальной поддержки планируется увеличить вдвое расходы на адресную продовольственную помощь малоимущим семьям и пожилым людям. Компания формирует специальные корзины для людей старше 65 лет, а также для медицинских учреждений, которые работают с covid-19. В рамках реализации цели по безопасности финансируется проект по поиску пропавших людей, проводится информационно-просветительская деятельность по здоровому питанию. К 2023 г. планируется увеличить долю экопродукции до 50% в ассортименте торговой сети, сформировать маршрут полезных привычек, то есть выстроить ассортиментную продажу товаров здорового сбалансированного питания. Для утилизации пластиковых отходов в торговой сети разработаны с поставщиками рекомендации по вторичной переработке, наращиванию производства собственных товаров, в том числе пакетов упаковочных [356]. По

национальным целям развития РФ до 2030 г., находясь в тесном диалоге с федеральными органами власти, сети автоматизируют и оцифровывают внутренние процессы и внедряют цифровые сервисы доставки. В условиях самоизоляции населения внедряют электронные ценники, которые можно самостоятельно сканировать и оплачивать товар через телефон или кассу самообслуживания. Цифровая трансформация важна для разработки управленческих решений на основе больших данных и искусственного интеллекта. Например, запущен Dialog – многофункциональная платформа для решения бизнес-задач, которая позволяет комплексно использовать аналитику большого массива данных и является единым коммуникационным окном для всех поставщиков и партнеров в торговой сети. X5 Retail Group [110] проводит конкурс IT-проектов и уже в настоящее время изучено 3000 разработок, из них 32 решения внедрены в практику деятельности компании.

Следующий важный элементом – определение целей вовлеченности участников в процесс создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей в цепочке. Синергия участников и дает сетевой эффект, проявленный в оптимизации трансакционных издержек, формировании ассортиментной политики, ориентированной на потребителя. Далее покажем вклад всех звеньев цепочки. Инвесторы (услуга по инвестированию проектов розничных торговых сетей), участники фондового рынка (вклад в услугу производства СТМ, удобного размещения новых торговых объектов) могут повлиять на инвестиционную привлекательность, приток капитала, которые позволят обеспечивать надлежащего качества услуги розничных торговых сетей. Результатом данного влияния являются инвестиционные средства, вложенные в развитие [252].

Сельхозтоваропроизводители, переработчики сельхозпродукции и производственные компании (услуга размещения + услуга распределения + услуга хранения запасов) могут повлиять на формирование качества и ценовой политики производимой продукции для дальнейшей реализации через торговые сети. Они заключают долгосрочные контракты с сетью на поставку продукции местного или

российского производства, обеспечивают своевременный сбыт экопродукции, национальной продукции, продукции продкорзины.

Структурные подразделения розничной торговой сети в лице собственников, руководителей розничной торговой сети (вклад в услугу производства СТМ, удобного размещения новых торговых объектов) обеспечивают качественный предпродажный и послепродажный сервис, организацию торгового обслуживания, реализацию продукции необходимого качества и по оптимальным ценам, разрабатывают и внедряют программы лояльности для покупателей, создают достойные условия труда для сотрудников организации.

Результатом данного влияния будет социальная ценность через гарантии, знание потребительских нужд; доступность услуг и оперативность их предоставления, доверчивое отношение (к организации и ее персоналу в отношении стремления удовлетворения любых запросов потребителей), коммуникационные связи (обеспечение доступной информации по всем услугам организации, читабельной и положительно воспринимаемой потребителем). Торговый персонал (услуга качественного торгового обслуживания) влияет на соблюдение корпоративных стандартов торгового обслуживания, выполнение трудовой дисциплины, что позволяет обеспечить эмоциональную удовлетворенность, показать корпоративную привлекательную культуру торговой сети для конечного потребителя.

Сами потребители (услуга обратной связи с покупателем) являются важным элементом цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, поскольку формируют определенный спрос и предложение для производителей товаров, а также для самой торговой сети. Потребители становятся не только участниками бизнес-процессов, но и их ключевыми партнерами (см. [320]). Основная часть потребительской ценности для покупателя состоит из выгод от приобретаемых товаров, получаемой услуги и непосредственно от бренда.

Общество участвует в формировании потребностей на услуги и товары (услуга социальных проектов), формирует и дает оценку имиджу розничных торговых сетей.

Провайдеры услуг – маркетинговые агентства, поставщики и т.п. – дополнительное звено в цепочке потребительской ценности, но они играют важную роль по продвижению товаров, взаимодействию контрагентов внутри цепочки. IT-компания поддерживает функционирование цифровой платформы или сервиса, выступая коммуникационной площадкой для всех участников и информационным источником управленческих решений. Автором сформированы KPI для каждого участника цепочки (как результат оценки участия в развитии услуг розничных торговых сетей) и представлены в таблице Ж.2 Приложения Ж.

При исследование потребительской ценности услуг розничных торговых сетей учитывала подход «стратегии голубого океана» (Р. Моборн и Ч. Ким [184]), который основан на существовании двух рыночных пространств формирования ценности потребителей – «красный и голубой океаны». Модель развития в пространстве «красного океана» основана на том, что компании конкурируют и пытаются превзойти друг друга для получения права удовлетворять как можно большую часть спроса. С усилением конкуренции перспективы увеличения прибыли сокращаются. [24]

Такая модель отвергает традиционный подход, основанный на том, что между потребительской ценностью и ценой продукции всегда должен быть компромисс. Глобализация и цифровизация обусловливают приоритетность сетевых компетенций, синергии на основе ценностно-ориентированного метода развития (см. [54]). Все это влияет на современное развитие торговых сетей посредством их преобразования из индустриальных в социальные организации, ориентированные на потребителей, а не на решение внутрифирменных торгово-технологических задач.

Следует отметить, что представленные направления развития услуг могут быть расширены. Обозначенные тренды и ключевые показатели достижения результативности в целом направлены на удовлетворение ценностей конечных потребителей розничных торговых сетей в целом, торговой сети и всех участников цепочки создания услуги. Развитие торговой отрасли как непроизводственной сферы положительно влияет на повышение продовольственной безопасности и

качества жизни населения, вовлекает персонал торговых сетей, конечных потребителей и всех участников цепочки в обеспечение устойчивого роста экономического развития региона и страны в целом.

2.2. Модель системы управления развитием услуг розничных торговых сетей

Изучение основных тенденций развития, социально-экономических аспектов предоставления и развития услуг розничных торговых сетей предопределяет необходимость разработки механизма реализации ценностно-ориентированного подхода к их деятельности на основе разработки модели системы управления развитием услуг розничных торговых сетей, важным элементом которой выступает вектор деятельности участников цепочки совокупной потребительской ценности на обеспечение развития услуг торговых сетей. Внедрение инструментов ценностно-ориентированного развития услуг необходимо рассматривать как проект с определением цели, задач и расписанием основных этапов реализации.

Трансформация услуг сетей в условиях сетевизации направила фокус исследований на конкретизацию организационно-экономических положений. Разрабатываемый проект развития услуг сетей важно рассматривать с точки зрения организационных и экономических аспектов, а самое главное – с позиции управленческих решений. Механизм развития (см. [332]) должен предусматривать формы и методы управления, используемые для обеспечения эффективности предоставления и развития услуг розничных торговых сетей. Нами исследованы и обобщены возможные форматы такого механизма, представленные зарубежными и отечественными учеными (таблица Ж.1 Приложения Ж).

В научных публикациях О. В. Чкаловой организационно-экономический механизм представлен структурой логистической цепи потребительской ценности услуг [281], начиная от поставщиков розничной торговой сети и завершая покупателями. Предложенный ею механизм выстраивания потребительской

ценности услуги коррелирует с положениями по составу участников и особенностями взаимодействия нашей концепции.

Применение ресурсного подхода Д. В. Федюниным позволило показать устойчивость развития розничной торговой сети, инструментарий реализации инновационной активности и обмена ресурсами между участниками [268]. В рамках нашего исследования за основу взят экономический механизм планирования и прогнозирования ресурсов для организации эффективной услуги. В своих работах В. П. Чеглов показывает объективную связь малых торговых компаний и крупных торговых сетей внутри холдингов, а также внутрифирменную кооперацию [277]. Импонирует здесь применение сетевого эффекта для описания операционных расходов взаимодействия участников цепочки.

Необходимо согласиться с И. А. Красюк в том, что достичь результативности и унифицированности, стандартности услуг торговых сетей можно с помощью процессного подхода, поэтому необходимо выстраивать внутренние процессы, которые ликвидируют дублирование функционала, определяют четкость выполнения и анализа функции структурных подразделений в соответствии со стратегическими планами развития потребительской ценности услуги [163-165].

Исследования Л. Е. Сосуновой, Д. Черновой позволили сделать акцент на необходимости автоматизации процессов потоков сети, применения логистического подхода для определения точек роста развития розничной торговой сети [250]. Д. А. Карх с соавт. [148] доказал необходимость проведения анализа по трем уровням (микро-, мезо-, макро-) с учетом алгоритма реализации управленческих решений развития торговли, в том числе предприятий оптовых, розничных и общественного питания. К важным аспектам представленного в диссертации анализа относятся особенности территориального размещения торговых систем и применения инструментов маркетинга.

В существующих управленческих моделях развития сетевых организаций необходимо выделить подход А. Н. Чаплиной [275, 276], которая подразделяет их на инвестиционную, холдинговую, централизованную, «лоточную», «гибридную». Каждая модель построения организационной структуры управления имеет свои

преимущества и недостатки, поэтому их применение зависит от конкретных процессов организации услуг сетей. Рассматривая организационные аспекты, подчеркнем, что розничные торговые сети относятся к сетевым формам организации, поэтому важно учитывать соответствующие концепции. В настоящее время наиболее распространены ресурсная, эволюционная и отношенческая. В настоящем исследовании наиболее применима отношенческая концепция, которая позволяет раскрывать интеграцию и взаимодействие участников цепочки создания ценности услуг сетей посредством синергии (рисунок 14).

Основная цель системы управления развитием услуг розничных торговых сетей – это создание устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ розничных торговых сетей посредством предоставления и развития услуг с высоким уровнем потребительской ценности, а также условий обеспечения ожидаемой ценности всех участников цепочки. К первоочередным задачам системы управления развитием услуг розничных торговых сетей относят:

– установление долгосрочного взаимодействия с участниками цепочки создания потребительской ценности услуг розничных торговых сетей;

– реализацию ожиданий или предполагаемых ценностей для участников цепочки, а также получение выгоды потребительского взаимодействия с конкретным участником и розничной торговой сетью;

– создание условий для привлекательности взаимодействия участников цепочки с розничной торговой сетью, а также совместного создания потребительской ценности торговой услуги;

обеспечение клиентоориентированности потребителей, привлекательности участия в цепочке для создания потребительской ценности для экономических субъектов или участников; реализацию ценностно-ориентированного управления позволит обеспечить эффективность услуг и устойчивые позиции розничных торговых сетей.

Основными участниками здесь являются государственные органы, общество, производители, переработчики, сельхозтоваропроизводители, розничные торговые сети, провайдеры услуг, потребители.

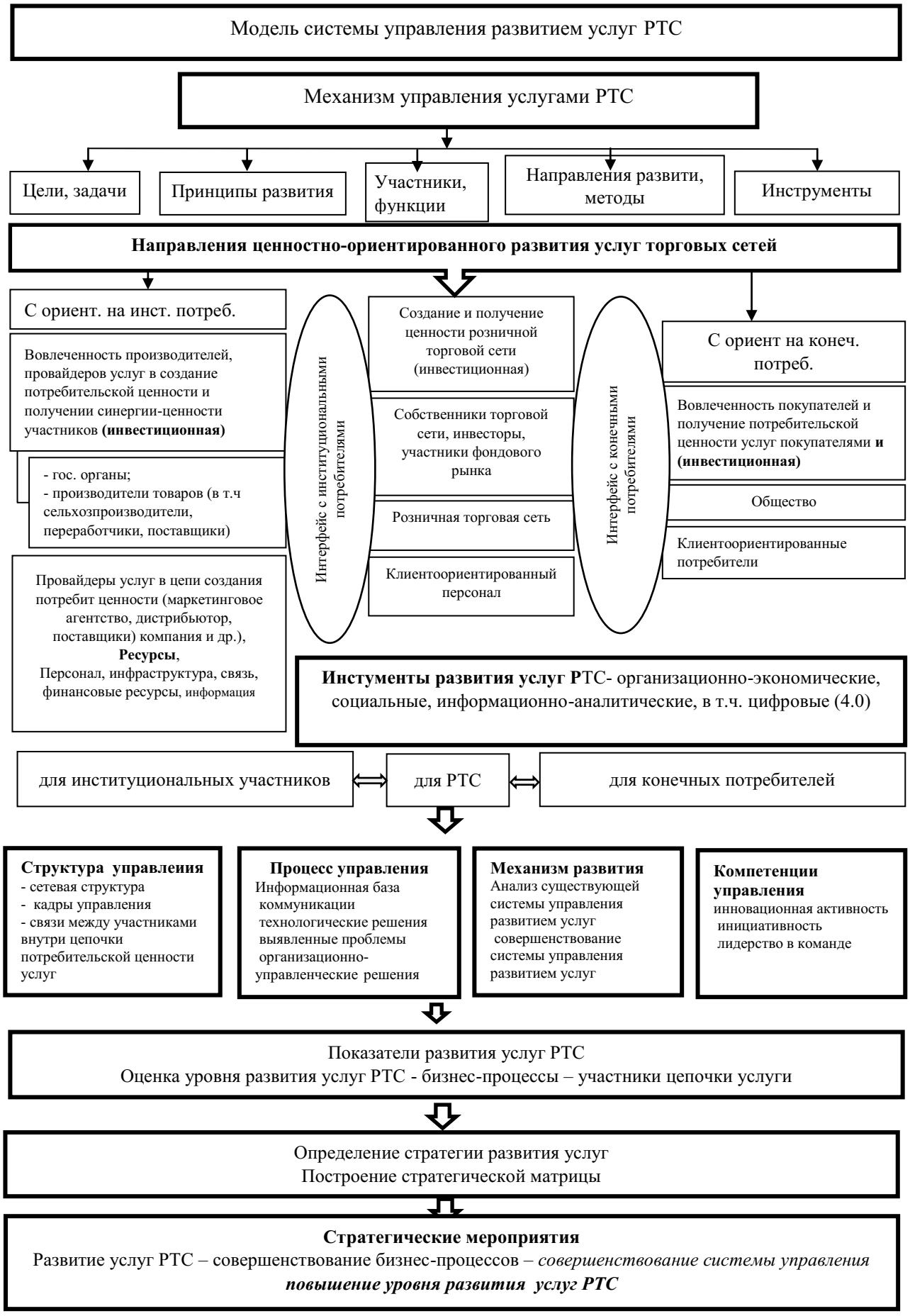


Рисунок 14 – Модель системы управления развитием услуг сетей, сделано автором

Определим основные принципы развития услуг розничных торговых сетей в рамках ценностно-ориентированного подхода.

Принцип потребительской ценности. Потребительская ценность услуг торговых сетей выше, чем ее стоимостное измерение, зафиксированное в чеке.

При выборе предложения по услугам конкурирующих розничных торговых сетей потребитель выбирает предложение более ценное с экономической (стоимостной) точки зрения; с социальной эффективностью (дополнительный сервис, комфорт, отношение).

Принцип трансформации потребностей. Трансформация потребностей в результате глобализации и цифровизации влияет на то, что розничная торговая сеть должна регулярно проводить мониторинг потребностей, внедрять информационные технологии для обеспечения удовлетворенности потребностей, а самое главное – вовлекать потребителей в совместное создание ценностей, обеспечивать персонифицированный подход к предоставлению дополнительных сервисов и услуг розничных торговых сетей, особенно с использованием data mining, информационных технологий.

Принцип клиентоориентированности. Клиентоориентированность розничных торговых сетей зависит от заинтересованности в постоянных лояльных клиентах, поэтому важно развивать долгосрочные отношения с потребителями через программы лояльности, маркетинговые инструменты, взаимодействовать через информационные сервисы. Высокий уровень издержек обращения на привлечение новых и нелояльных потребителей обусловлен персонализацией требований по созданию уникальных сервисов и предложений по сравнению с конкурентами.

Принцип сетевого эффекта учитывает теории заинтересованных сторон, эффекта масштаба, сетевых организаций (см. [51, 65]). В данном случае максимизация общей ценности организации создает предпосылки для получения блага всем обществом. В рамках теории заинтересованных сторон организация приносит выгоды не только своим инвесторам, собственникам и кредиторам, но и другим участникам цепочки совокупной потребительской ценности услуг

розничных торговых сетей, в число которых входят сотрудники организации, конечные потребители, государственные органы и местное сообщество. В данном случае целевая функция организации будет многофакторной. Результативность можно оценить с помощью показателей, которые отражают изменение ценности компании в динамике для инвесторов (многокритериальная оценка эффективности). [76]

Принцип ориентации на потребителя, или клиентоориентированности, основан на том, что весь функционал внутри торговой сети, организация бизнес-процессов, коммуникации с участниками в цепочке направлены на удовлетворение нужд и запросов потребителей

Принцип обеспечения клиентоориентированности персонала целенаправленно должен реализовываться в деятельности всех экономических субъектов или участников цепочки, так как очень важно обеспечивать выполнение унифицированных стандартов качества менеджмента и качества товаров и услуг, запросов потребителей [357]. Как показано в наших исследованиях, качество услуг и качество продуктов влияют на удовлетворенность потребителей, которая, в свою очередь, приводит к лояльности покупателей и прибыльности самой торговой сети [54]. Это взаимосвязанный цикл обеспечения покупательской лояльности, которая является результатом развития отношений между покупателем и компанией – бренда розничной торговой сети [77] (рисунок 15).

формирования торговой услуги идет посредством неформальных контактов.

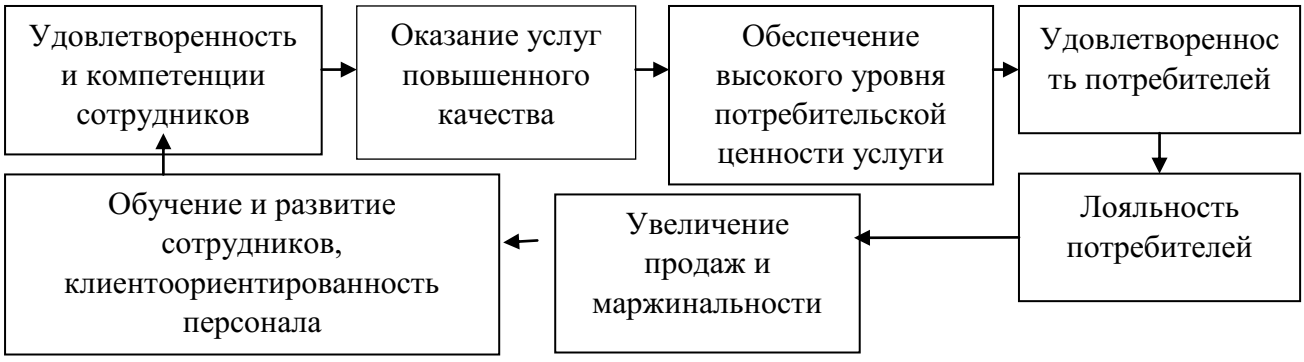


Рисунок 15 – Взаимосвязь развития услуг торговых сетей с ориентацией на потребителей и сотрудников организации, составлено автором

В ценностно-ориентированном развитии услуг торговых сетей клиентоориентированность – один из инструментов успешной конкуренции с крупными локальными предприятиями и региональными торговыми сетями. По нашему мнению, клиентоориентированность потребителей реализуется через различные программы лояльности посредством использования ресурсов самой торговой сети, а также заинтересованных участников цепочки создания потребительской ценности [77]. Реализация процессного подхода, который предполагает развитие услуг путем оптимизации бизнес-процессов, также основана на следующих принципах.

Принцип социальной ответственности бизнеса заключается в совместной реализации участниками цепочки проектов для общества, создание благоприятных социальных условий работы персонала, предоставление социальных выгод потребителям в рамках торговой услуги.

Принцип ценности участника реализуется в сетевом эффекте: каждый нарастающим итогом создает потребительскую ценность и расширяет ее под запросы потребителей, иначе его участие в цепочке будет неуместным. Расширение цепочки за счет вовлечения стейкхолдеров в процесс.

Принцип соучастия в создании ценности потребителей проявляется в удовлетворении экономических и социальных запросов посредством постоянного мониторинга и обратной связи.

Принцип внедрения инструментов менеджмента качества предопределяет необходимость описания и оптимизации бизнес-процессов экономических субъектов или участников, а также объединения с внешними бизнес-процессами или видами деятельности между участниками цепочки с минимальными затратами и приращением потребительской ценности с применением современных информационных технологий, автоматизации процессов.

Реализация принципа согласованности действий участников цепочки в закупочной деятельности может осуществляться через создание совместной ценности, в рамках которой оба участника должны понимать и мыслить в терминах конечной ценности, созданной для конечного покупателя. При этом

важно отметить, что у розничных торговых сетей в качестве партнеров может быть большое количество производителей, поэтому выстраивание совместных ценностей происходит с переработчиками, с которыми существуют долгосрочные стратегические отношения и согласованные действия.

Принцип развития коммуникационного диапазона (включение в состав цепочки создания потребительской ценности горизонтальных и вертикальных коммуникаций персонифицированных взаимодействий, которые позволят расширить количественные и качественные возможности этих взаимодействий) позволит эффективно выстраивать коммуникации со всеми участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг. Оптимизации издержек за счет снижения транзакционных коммуникаций в цепочке создания услуги, реализации всеми участниками цепочки стратегии удовлетворения запросов конечных потребителей, выполнения качественных и количественных показателей ассортиментной линейки, регламентации бизнес-процессов по работе с контрагентами с момента поиска их и до момента реализации продукции.

Принцип усиления пространственного развития сети реализуется в зависимости ее конфигурации и расположения узлов от точек концентрации ресурсов, развития сети торговых объектов и распределительных пунктов, кооперативно-сетевых коммуникаций с партнерами [65].

Принцип ориентации на открытые инновации и цифровизации, что обусловлено многомерностью организационных взаимодействий и преодолением границ частных стратегических процессов отдельных владельцев бизнес-процессов, ориентированных на будущего потребителя и обеспечивающих формирование единого потока ценности и распространения нововведений, а также кооперацией и интеграцией инновационных компетенций в узлах сетевых образований. Эффективное управление межфирменными связями в цепочке создания ценности представляет собой перспективный инструмент повышения конкурентоспособности торговой сети, позволяющий выявлять проблемы в ходе ее развития и принимать эффективные управленческие решения.

Принцип трансформации конфигурации жизненного цикла входящих в состав цепочки организаций в части сокращения временного интервала ее становления обусловлен объединением отдельных составляющих организационных структур заказчиков и поставщиков в рамках разработки новой продукции, формированием сетевых инновационных отношений с потребителем услуг сетей.

Принцип развития сетевых форм саморегулирования и самоорганизации предполагает горизонтальные партнерские отношения с использованием инструментов сетевого менеджмента, информационных технологий, цифровых платформ коммуникаций.

В принципе адаптивности к факторам внешней среды и динамичности за счет высокой степени вовлеченности торговых объектов сети в систему коммуникационных взаимодействий с изменяющейся конфигурацией, наличие эффективной системы обратных связей и координации деятельности сети с участием всех ее участников [57] важными элементами служат согласованные управленческие решения и действия розничных торговых сетей и участников цепочки.

Принцип фокусировки на целевых потребителей призван устанавливать эмоциональную связь на уровне ценностей. Поэтому все маркетинговые активности должны быть направлены на лояльных потребителей. Согласование результатов клиентоориентированных взаимоотношений торговой сети и лояльных потребителей представлены в таблице З.1 Приложения З.

Принцип оптимизации прибыли от целевых потребителей, в том числе обработка big data и информации о целевых покупателях, позволяет увеличить прибыль как за счет расширения ассортимента товаров, которые востребованы этими покупателями, так и за счет «справедливого» ценообразования и сфокусированных ценовых акций.

Предложенная модель системы управления развитием услуг розничных торговых сетей (см. рисунок 14) основана на трех направлениях (на конечных потребителей, на институциональных потребителей, саму розничную торговую

сеть). Рассматривая операционную составляющую услуг розничных торговых сетей, необходимо определить их ключевые способности оказывать услуги на более высоком уровне, чем конкуренты: сезонная или тематическая смена ассортиментной матрицы; более высокий уровень качества обслуживая покупателей; возможность свершения онлайн-покупок; наличие услуги доставки товаров на дом, прямая доставка из распределительного центра в магазины точно в срок и с лучшим уровнем сервиса и т. д.

В таблица 3.2 Приложения 3 представлены альтернативные целевые установки участников цепочки создания потребительской ценности услуг розничных торговых сетей в зависимости от выбранной стратегии развития услуг. Организационные способности розничных торговых сетей проявляются и в коммуникациях с поставщиками, производителями, переработчиками через эффективное управление контрактами, заказами производителей, организацию возвратов. Ресурсы – важный инструмент бизнес-процессов розничных торговых сетей и источник устойчивого конкурентного преимущества. Клиентоориентированные взаимоотношения с позиций интересов розничных торговых сетей и потребителей представлены в таблице 3.3 Приложения 3.

Важным ресурсом выступает время. Внутреннее время тесно связано с человеческими ресурсами, гибкостью, скоростью принятия решений, внешнее есть временной интервал, в течение которого сеть имеет устойчивые конкурентные преимущества. Развитие онлайн-формата оптимизирует время свершения услуги всеми участниками макропроцесса. Основной ориентир функции – это вовлеченность и удовлетворение потребительских ценностей с точки зрения всех участников цепочки. Реализацию управленческих моделей развития услуг сетей важно начинать с клиентоориентированных взаимоотношений и интересов розничных торговых сетей и потребителей. Обозначим основные задачи таких взаимоотношений на основе соответствующего инструментария. Клиентоориентированность услуг сетей должна быть адресной, т. е. учитывать особенности конкретной целевой группы. Поэтому нами была предложенная сегментация потребителей по такому критерию,

как ценностные предпочтения (таблица 3.4 Приложения 3). Рассмотрим инструментарий развития всех участников макропроцесса услуги или цепочки совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей (таблица 15).

Таблица 15 – Инструменты развития услуг розничных торговых сетей для институциональных и конечных потребителей макропроцесса услуги, разработано автором

Участник	Организационно-экономический инструмент	Социальный инструмент	Информационно-аналитические инструменты, в т.ч. цифровые
Общество	Проведение форумов, конференций и озвучивание потребности в товарах местного производства как более качественного с низким уровнем порчи. Общественными ассоциациями проведение общественного контроля качества на предприятиях производителей, контроль качеств продукции, услуг в РТС	Реализация социальных проектов для малоимущих слоев населения, развития инфраструктуры	Проведение просветител. работы в газетах, СМИ, соц. сетях общественных организациях по культуре приобретение экопродукции, здорового питания. Соц. сети, умный город, цифровая инфраструктура
Потребители	Участие в опросах от РТС, формулировка комментариев в мобильных приложениях для организации эффективной ассортиментной политики; Разработка программы привлечения и удержания потребителей	Участие в сборах средств на реализацию социал. проектов. Формирование мнения об имидже РТС	Репосты, комментарии с оценкой на качество услуг, продвижение услуг РТС в личных аккаунтах, мобильное приложение, big data, ИИ
Государственные органы	Проведение налоговой, фискальной, научно-технической и денежно-кредитной политики, лицензирование торговой деятельности и реализации товаров с акцизной маркой, выдача и контроль сертификатов качества. Разработка нормативно-правовых документов в отношении деятельности РТС. ФП Стратегия развития торговли в России до 2024 года, ФЦП Цифровая экономика до 2030 года. Закон РФ «О конкуренции». Сан-эпид. нормы торговой деятельности, ФЗ «Об информационной безопасности»	Реализация проектов ГЧП с РТС по развитию инфраструктуры территории. Проведение городских мероприятий и вовлечение в реализацию социальных проектов потребителей	Информационно-просветительская деятельность через социальную рекламу на здоровое питание, экопродукции, продвижение продукции местного производства, электронное правительство, big data, ИИ
Сельхозтоваропроизводители, переработчики и производствен. компании	Организация производства товаров СТМ под брендом РТС. Заключение договора на проведение совместного продвижения продукции производства участниками. Заключение длительного договора на сбыт продукции. Внедрение новых технологий производства, выращивания и переработки продукции для обеспечения экопродукции	Социальная ответственность за качество производства	Создание ценностно-ориентированного предложения для участников цепочки организация совместной рекламы и продвижения товаров и услуг, big data, ИИ

Окончание Таблицы 15

Провайдеры услуг	Внедрение высокотехнологичной логистики при взаимодействии с РТС. Организация страхования услуг сетей. Договор на продвижение услуг РТС	Предоставление социальных услуг	Маркетинговые мероприятия по продвижению товаров и услуг РТС
Инвесто-ры	Инвестирование инноваций на эффективную организацию макропроцесса с ориентацией на потребителя. Получение финансовых ресурсов от участников цепочки услуг	Инвестирование и вовлеченность в реализацию социальных проектов, рекламу	Аналитика интенсивных инструментов и их внедрение, big data, ИИ

Мероприятия по реализации клиентоориентированности могут быть общими и универсальными. Каждая конкретная группа предполагает применение индивидуальных инструментов для формирования запросов и разработки соответствующих клиентских предложений. Перечисленные инструменты влияют на общественный менталитет населения в отношении востребованности онлайн-продаж, особенно в период пандемии.

Важными инструментами государства является реализация политик в отношении деятельности сетей: налоговой, фискальной, научно-технической и денежно-кредитной, а также лицензирование торговой деятельности и реализация товаров с акцизной маркой, получения сертификатов качества.

Для производителей приоритетен выпуск товаров СТМ под брендом розничных торговых сетей. Производители и розничные торговые сети заключают договор на проведение совместной рекламы для продвижения продукции отечественного производства, заключение договорных отношений на сбыт продукции, формирование совместной ассортиментной линейки востребованной продукции. Инвесторы финансируют новые проекты для производства СТМ промышленного предприятия и розничных торговых сетей, инновационные проекты. Сельхозтоваропроизводители (малые формы и их объединения в кооперативы) заключают договорные отношения с торговой сетью на поставку и реализацию товаров, полуфабрикатов под конкретные запросы потребителей. Проведенный анализ деятельности розничных торговых сетей, публикаций научных и практических работ, в которых показаны услуги розничных торговых сетей, позволил выделить три группы инструментов

развития услуг сетей – информационно-аналитические, социальные, организационно-экономические в разрезе трех направлений развития услуг сетей. В типологии инструментов отдельную группу составили социальные, которые играют важную роль для общества и потребителей (таблица 16).

Таблица 16 – Типология инструментов совокупных потребительских ценностей услуг для розничных торговых сетей, разработано автором

Составляющие развития услуг розничных торговых сетей		
Ориентация на институциональных участников	Создание ценности розничных торговых сетей	Развитие потребительской ценности для конечных потребителей
Организационно-экономические инструменты		
– многоканальность реализации товаров и услуг – инновации на эффективную организацию цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя – внедрение высокотехнологичной логистики – продукция СТМ	– организация эффективной ассортиментной политики – клиентоориентированность персонала – внутренняя (планировка) и внешняя логистика – BPM-процессный менеджмент – реализация организационно-управленческих сетевых технологий – система мотивации сотрудников – инновации эффективной организации торгово-технологических процессов	– клиентоориентированность потребителей – программы привлечения и удержания потребителей – инновации, направленные на потребителя – обеспечение контроля качества на предприятии производителя, контроль качества в торговых сетях – стандартизация продукции, выполнение сан-эпидерм норм МТБ сети – безопасность РТС
Социальные инструменты		
– социальная ответственность за качество производства, доставки товаров – совместное участие в социальных проектах	– обеспечение социальной ответственности бизнеса – реализация социальных проектов – предоставление социальных услуг	– вовлечение в реализацию социальных проектов потребителей – реализация культуры приобретения экологической продукции, здорового питания
Информационно-аналитические инструменты		
– создание ценностно-ориентированного предложения для участников цепочки – организация совместной рекламы и продвижения товаров и услуг – получение финансовых ресурсов участников цепочки	– сегментация потребителей по ценностным предпочтениям – маркетинговые мероприятия по продвижению товаров и услуг розничных торговых сетей – лояльность к бренду сети	– ценностное предложение для потребителей – карта лояльности – социальные сети – мобильное предложение

Рассмотрим более подробно некоторые из названных инструментов. В рамках обеспечения удовлетворенности запросов конечных потребителей производственные компании дорабатывает свои товары, розничные торговые сети совершенствуют свои услуги.

1. При этом активируется инновационная деятельность, которая позволяет совершенствовать имеющиеся товары и услуги либо создавать новые предложения, которые, в свою очередь, служат основой повышения конкурентоспособности сети.

2. Важным инструментом выступает эффективная закупочная деятельность, а именно –взаимодействие с поставщиками, производителями, переработчиками. Здесь необходимо выделить противоречия, которые могут возникать в данных коммуникациях, а также основные направления согласованных действий для их решения при организации услуг розничных торговых сетей. Мероприятия по внедрению инструментов эффективной организации закупочной согласованной деятельности участниками цепочки представлены в таблице И.1. Приложения И.

3. Согласованность действий может быть выражена в совместной активности, ресурсах, связях и отношениях. Отметим четыре способа создания нового ценностного предложения услуги: создание новой выгоды и удовлетворение новой выгоды покупателем; удаление существующей выгоды; понижение существующей выгоды для того, чтобы не конкурировать; поднятие существующей выгоды для того, чтобы сделать лучше предложение.

4. Экономические и социальные выгоды других участников создания услуг розничных торговых сетей (см. п. 1.3) позволили установить определенную синергию (сетевой эффект) по таким параметрам, как стратегический, операционный, финансовый, социальный, рыночный, цифровой.

5. Business Process Management – это инструмент, призванный описывать и совершенствовать бизнес-процессы организации услуг розничных торговых сетей совместно с участниками цепочки совокупной потребительской ценности (сквозные бизнес-процессы, автоматизированные бизнес-процессы, оцифровка данных), позволяет постоянно совершенствовать на практике операции,

учитывать отраслевую специфику, использовать принципы и инструменты бережливого производства[30] в розничных торговых сетях для организации эффективной работы на рабочих местах, исключить дублирование операций, которые не имеют ценности для потребителей, выстроить системную работу с потерями, обозначить процессы и поставки по определенному ритму.

6. Важным показателем клиентоориентированности служит привлечение и удержание потребителей. Так, качество услуг и реализуемых товаров, двухформатное предоставление услуг – онлайн и оффлайн – влияют на удовлетворенность потребителей, которая, в свою очередь, приводит к их лояльности и прибыльности самой торговой сети, что позволит вкладывать больше ресурсов в развитие клиентоориентированности сотрудников. При этом лояльность является результатом развития отношений между покупателем и компанией – бренда в розничных торговых сетях [47] (рисунок 16).

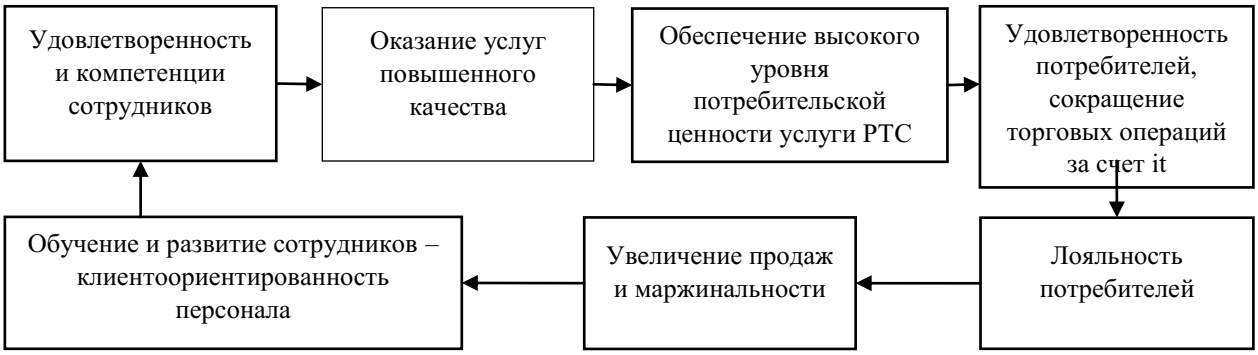


Рисунок 16 – Модель развития услуг торговых сетей с ориентацией на потребителей и сотрудников организации, составлено автором

К выделенным традиционным индикаторам необходимо добавить измерители, определяющие развитие услуг сетей, – такие как индексы удовлетворенности, рекомендаций (см. [80]) и потребительской лояльности. Основными компонентами клиентоориентированности являются: ориентация на удержание потребителей, индивидуальные коммуникации, основанные на отношениях (а не продукте) и сотрудничество с потребителями (рисунок 17).

7. В опубликованных ранее исследованиях отмечено, что быстрыми темпами растет число потребителей собственных торговых марок сетей. Сейчас

доля СТМ составляет всего 5 % от рынка FMCG [17], но концентрация (количество потребителей) при этом достигает 96 %. Это свидетельствует о системной работе с лояльными покупателями. СТМ позволяет привлекать новых потребителей за счет минимизации издержек и качественных потребительских характеристик продукции и услуг [81].

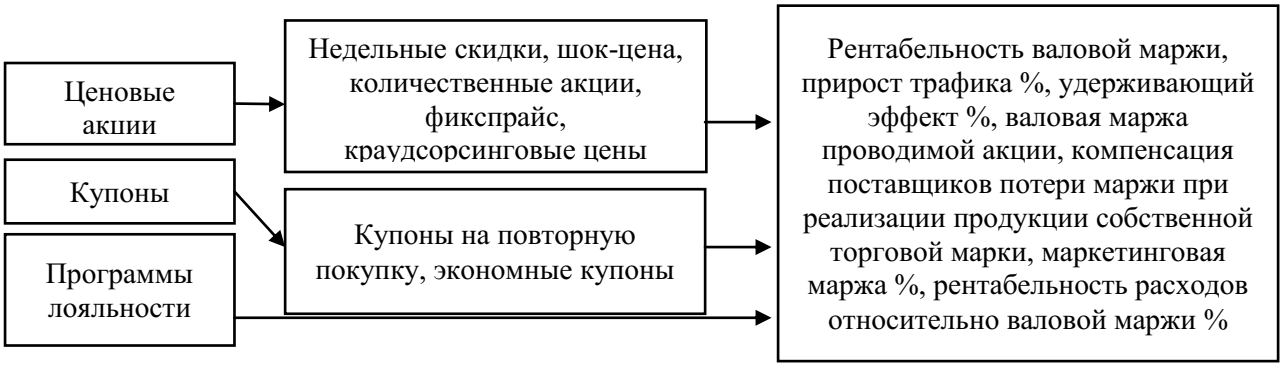


Рисунок 17 – Модель оценки клиентоориентированных мероприятий, составлено автором

Политика производства и сбыта продукции под собственной торговой маркой СТМ формируется исходя из двух показателей – среднего процента покупок в чеке покупателя продукции СТМ, количества наименований продукции СТМ. Исходя из потребительского поведения и жизненного цикла категории формируются стратегии развития продукции СТМ (рисунок 18).



Рисунок 18 – Продукция СТМ как инструмент развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

В соответствии с классификацией Р. Венкатесан, В. Кумар, Д. Шад [322], выделено четыре вида продвижения продукции под собственной торговой маркой: дженерик-СТМ, СТМ-копия, бренды магазина, инноваторы в ценности СТМ. Исходя из стратегии, ценообразование обеспечивают за счет качества товара, упаковки, размещения торговой сети и соответствующего продвижения. По данным анализа средних чеков лояльных потребителей в торговой сети «Бахетле» в 2021 году доля СТМ составляла 8 %. При этом важно обратить внимание на изменение структуры предпочтений товарных групп продукции СТМ сети «Бахетле». Наименьшее значение у мясных полуфабрикатов – 5 %, наибольшее у молочной продукции – 12 % [28].

8. Следующий инструмент развития услуг – внешняя и внутренняя логистика. Предложение потребительской ценности должно сопровождаться эффективным взаимодействием в «точках контакта» с покупателем в процессе предоставления торговой услуги. Применение IT-решений для логистических операций снижает их продолжительность и стоимость. Многие торговые сети применяют многоканальность – оффлайн и онлайн, цифровые и физические взаимодействия, что позволяет привлекать потребителей и формировать для них уникальное предложение, упрощать транзакции и операции процесса покупки для экономии времени. Взаимодействие с контрагентами цепей поставок продукции помогает выстроить эффективную внешнюю логистику, результатом которой будет оптимизация логистических издержек, своевременность и обеспечение качества доставки продукции (рисунок 19).

9. Выбор формата организации торговли как инструмента развития для услуг сетей обусловлен элементами, также обозначенными на рисунке 19 и позволяющими определить необходимые атрибутивные характеристики услуги с точки зрения покупателя, провести анализ конкурентных преимуществ розничных торговых сетей по сравнению с конкурентами, разработать и внедрить новые ценностные предложения по ним. Формат (онлайн и оффлайн) – это определенный пакет услуг, который розничных торговых сетей предлагает своему покупателю.

10. Эффективная ассортиментная политики в ценностно-ориентированном подходе должна соответствовать ожидаемым выгодам или потребностям целевых потребителей, а также учитывать товарные категории, которые позволяют увеличивать конкурентные преимущества розничных торговых сетей по сравнению с конкурентами [350].

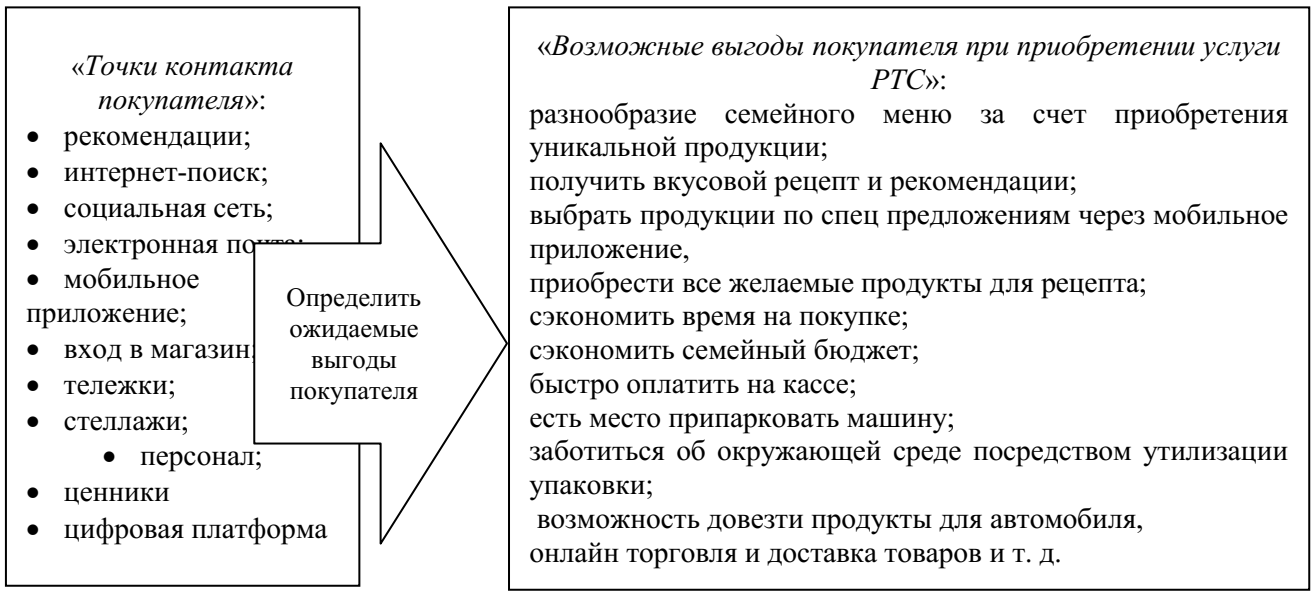


Рисунок 19 – Взаимосвязь логистики покупателя при приобретении услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Поэтому ассортиментную матрицу необходимо выстраивать по выгодам потребителей (рисунок 20) и нескольким уровням деления.

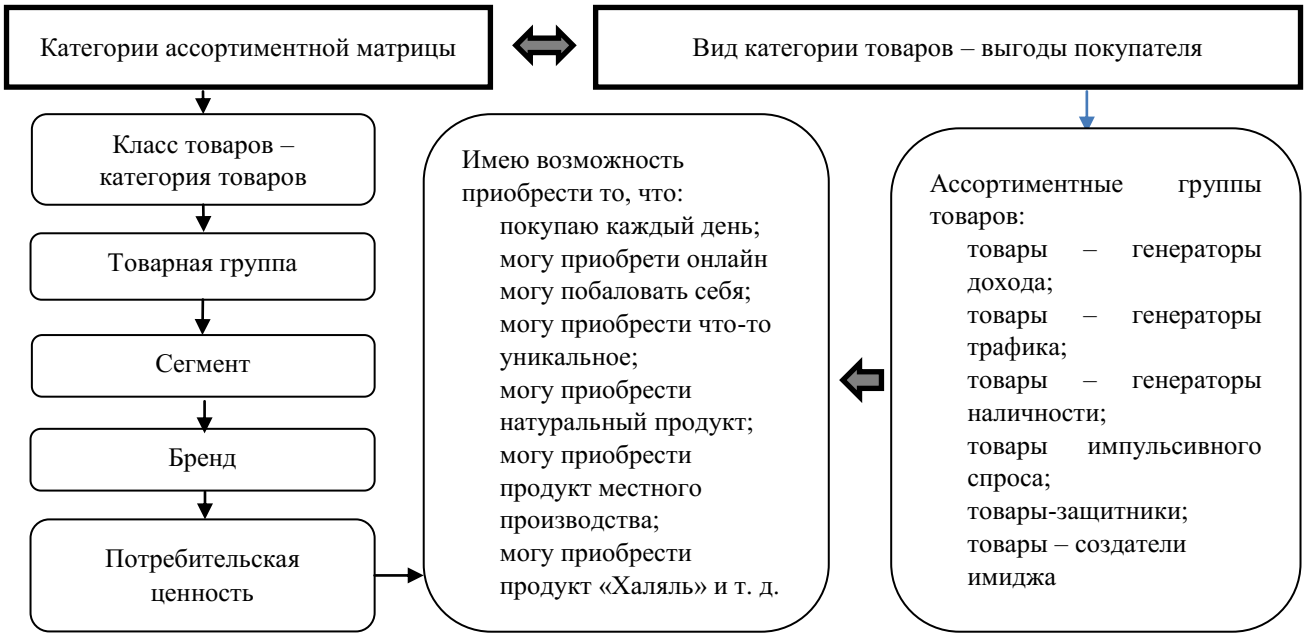


Рисунок 20 – Формирование ассортиментной политики исходя из ценностных позиций потребителей, составлено автором

Цель построения ассортиментной матрицы по ценностным предпочтениям – определение соответствия между ожидаемыми выгодами лояльных потребителей и товарными категориями, а также создание конкурентных преимуществ сети.

11. Изучив различные подходы к определению сущности инновации в торговле таких авторов, как Д. Р. Акмаева [15], С. С. Бабенышев [24], О.И. Мальцева и Г. В. Гнедов, [171], А. В. Шпакова [293], исследователь дополнила их набором определенных процессов, которые происходят внутри цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, что приводит к повышению удовлетворенности и лояльности потребителей, совершенствованию или созданию новых элементов потребительской ценности услуги и конкурентных преимуществ организации (рисунок 21).

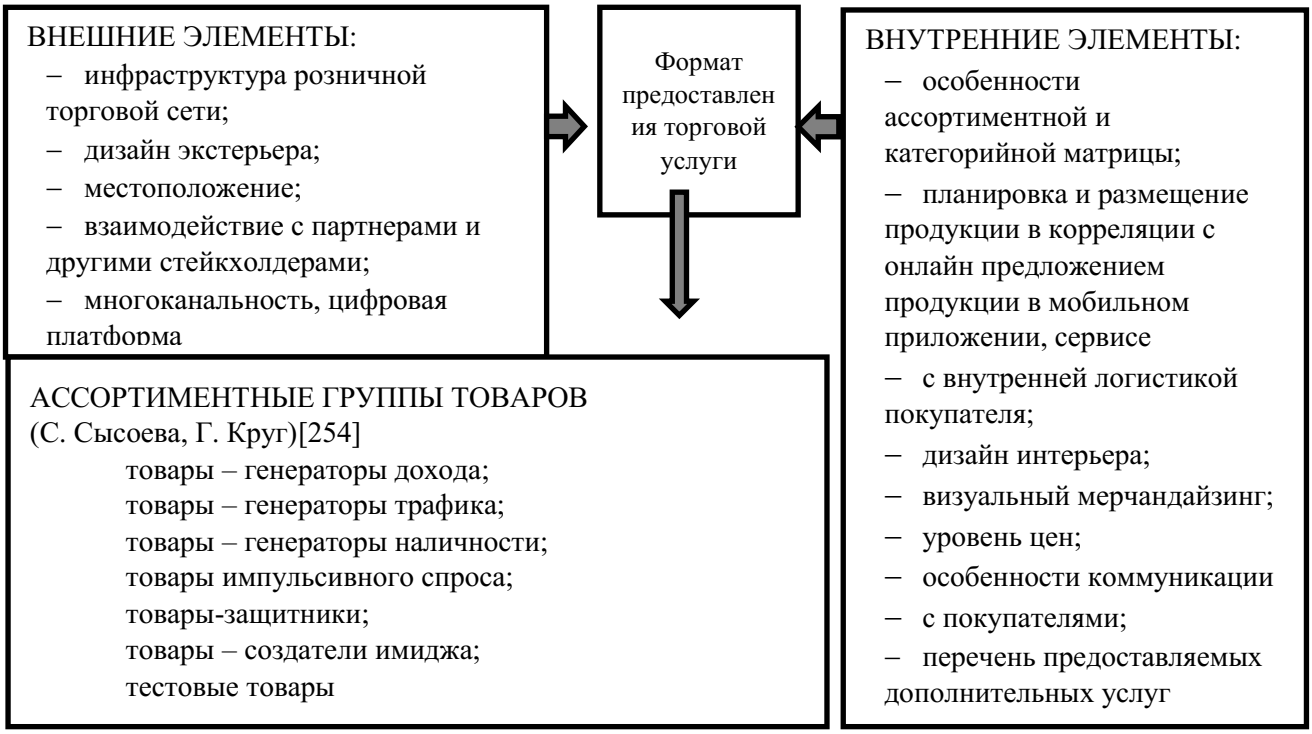


Рисунок 21 – Модель формата предоставления торговой услуги, составлено автором

Поскольку сфера торговли клиентоориентирована, важную роль играют нововведения, связанные с деловой репутацией, имиджем организации, конкурентными преимуществами. Проанализировав существующие инновации, которые применяются в практике деятельности розничных торговых сетей, а

также предложенные классификации Д. Р. Акмаевой [15], О. И. Мальцевой и Г. В. Гнедова [171], международную классификацию инноваций ОСЛО считаем необходимым расширить классификатор критериями [273] – уровень рыночной новизны и сфера применения, так как это уместно для международных и национальных/региональных торговых сетей [75] и позволит выделить инновации, направленные на ценностно-ориентированное развитие услуг сетей и эффективное взаимодействие сетей с поставщиками, производителями (таблица И.2 Приложения И) [351]. Что касается участников макропроцесса услуг сетей, в современных условиях конкурируют не розничные торговые сети, а потребительские цепочки сообществ-партнеров. Поэтому нестандартные каналы взаимодействия с покупателями, партнерами, бренд инноваций в пространстве ценностей преобладающим эмоции лояльных потребителей [44].

12. Кардинальные изменения бизнес-процессов и фокусирование на создании цепочки ценности должны основываться на ключевых компетенциях розничных торговых сетей, среди которых развитие многоканальности взаимодействия с покупателями, предоставление более широкого спектра услуг предпродажного и послепродажного обслуживания, онлайн-формата. В результате появляются услуги с потенциальной ценностью, поскольку они уникальны на данный период времени и в ближайшей перспективе не будут скопированы конкурентами [222].

13. Организационно-управленческая сетевая технология и система мотивации сотрудников – один из ключевых факторов развития услуг, включающий эффективность разработки и реализации управленческих решений, целесообразную организационную сетевую структуру и систему мотивации работы сотрудников (см. [275]). Сетевой формат работы ритейла предопределяет необходимость выстраивания четкой организационной структуры управления сетью, чтобы не было разрывов, дублирования функций. Современные CRM-системы позволяют контролировать выполнение поставленных задач, проводить аналитику и прогнозировать.

14. Задача системы мотивации – побуждать сотрудников работать и качественно выполнять свой функционал, действовать в интересах клиента и поддерживать ассортимент продукции. Важно поощрять сотрудников не за результат, а за процесс выполнения их функционала [49].

15. Группа социальных инструментов включает обеспечение социальной ответственности бизнеса, развитие социальных проектов, создание комфортных условий для работы сотрудников, социализацию потребителей и т. д. Реализация корпоративной социальной ответственности (КСО) положительно влияет на деловую репутацию, устойчивое развитие и конкурентоспособность [73].

Анализ деятельности торговых сетей, входящих в рейтинг топ-50 ChainStoreAge, показал, что все современные торговые сети занимаются социальными проектами. Так, самая крупная в мире торговая сеть Wal-MartStores (США), занимающая первую позицию, осуществляет социальные проекты в области образования, защиты экологии и сохранения природных ресурсов, помогает фермерам в Гватемале. Вторая в рейтинге торговая сеть гипермаркетов Carrefour (Франция) борется со всеми видами отходов, участвует в программе здорового питания. В Санкт-Петербурге торговая сеть «Лента» активно участвует в благотворительных социальных проектах города, в частности в фестивале «Добрый Питер». Социальным аспектом розничной торговой сети «Бахетле» является создание социальных столовых [249].

16. Социальная эффективность реализуется не только в социальных проектах не только для потребителей, но и для сотрудников. Крупные торговые сети имеют в своем штате до 10 000 сотрудников, например, «Азбука вкуса». Главная особенность этой сети состоит в том, что ее клиенты – это потребители, искушенные в гастрономии, что требует от продавцов высокого уровня сервиса, знания ассортимента. В сети реализуется программа, направленная на повышение статуса работника торговли и заинтересованности в долгосрочной работе на одной должности. Система мотивации отражается в личном кабинете сотрудника и предполагает ежемесячную оценку, направленную на формирование

заинтересованности каждого сотрудника супермаркета в увеличении уровня продаж за счет начисления процентов от личных продаж продавца.

Автором в ходе проведенных исследований обобщены классификации видов стратегий развития предприятий сферы услуг (таблица Ж.3 Приложения Ж). По нашему мнению, наиболее формализовано демонстрируют развитие такие показатели, как интегральный уровень услуг конкретной торговой сети и индекс дополнительной потребительской [355]. Поэтому нами предложено использовать матричный метод формирования стратегии с использованием данных показателей, но с учетом содержательных характеристик вышеобозначенных видов стратегий (таблица 17).

Таблица 17 – Классификация стратегий развития услуг розничных торговых сетей в зависимости от целевых установок ее участников, составлено автором

Сегментация потребителей	Задача клиентоориенти-рованности	Параметр РТС	Стратегия развития услуг торговых сетей
Ориентация на ценности участников цепочки создания потребительской ценности за счет минимизации транзакционных издержек (институц. участников)			
1. Покупатели, ориентированные на базовый уровень услуги (низкий уровень потребительской ценности)	Предоставление товаров с низкими ценами лояльным потребителям	РТС с «ценовыми ценностями»: $I_{зп} \leq 0,6$; $I_{в} \leq 0,6$; $I_{дц} \leq 0 – 0,3$	Стратегия развития услуг, основанная преимущественно на ценовых выгодах. (ориентация на участников сети- минимизация транзакционных издержек)
Ориентация на ценности розничных торговых сетей за счет оптимизации внутренних расходов и бизнес-процессов сети (ориентация на ценности РТС)			
2. Покупатели, ориентированные на ожидаемый уровень услуги (низкий уровень потребительской ценности)	Удовлетворение потребностей потребителей, взаимосвязанных с реализацией товарного продукта (в до и послепродажном обслуживании, консультациях по поводу наилучшего использования товара, услуг по ремонту)	РТС с «операционными ценностями»: $I_{зп} \leq 0,6 – 0,9$; $I_{в} \leq 0,6 – 0,9$; $I_{дц} \leq 0,3 – 0,6$; $I_{ру =} 0,6 – 0,8$	Стратегия развития услуг на операционной эффективности (ориентация на ценности РТС – оптимизация ИО РТС)
Ориентация на потребительские ценности за счет новых сервисов и реализации клиентоориентированности (ориентация на конечных потребителей)			
3. Покупатели, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги (средний уровень потребительской ценности)	– Проведение мероприятий по повышению лояльности потребителей; – дифференцированное ценообразование для наиболее лояльных потребителей	РТС с «сервисными ценностями»: $I_{зп} \leq 0,9 – 1,2$; $I_{в} \leq 0.9 – 1,5$; $I_{дц} \leq 0,6 – 0,8$; $I_{ру} = 0,81 – 0,85$	Стратегия развития услуг на качестве торгового обслуживания (ориентация на ценности РТС – оптимизация ИО РТС)

Окончание Таблицы 17

4. Покупатели, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей (высокий уровень потребительской ценности)	– Измерение и оценка ожидаемого и воспринимаемого качества товара; – усиление степени обратной связи; – модификации товара в соответствии с требованиями потребителей; – повышение социальной ответственности РТС	РТС «клиентоориентированности»: $I_{зп} \geq 1,2$; $I_{в} \geq 1,5$; $I_{дц} \geq 0,8$; $I_{ру} = 0,86 – 1$	Клиентоориентированная стратегия. Стратегия ощущений и впечатлений, персональных контактов (ориентация на потребительскую ценность)

В «Азбуке вкуса» каждый сотрудник имеет личный кабинет на портале организации, в котором может видеть, например, размер премии за собственные достижения, выполнение KPI, а также вносить рационализаторские предложения. Это отличается от системы мотивации торговых сетей «Эдельвейс», «Бахетле», где мотивация выстроена скорее на системе штрафов, а не на достижениях и премировании.

Зафиксируем взаимосвязь выделенных типологий сетей, сегментации потребителей и соответствующих разработанных стратегических позиций в таблице 17. В основе разработки данных стратегий использован матричный метод.

В рамках разработки классификации стратегии развития услуг розничных торговых сетей [49] определены параметры розничных торговых сетей: $I_{зп}$ – индекс затрат потребителя, $I_{в}$ – индекс выгод потребителя, $I_{дц}$ – индекс дополнительной ценности потребителей услуг. Проведенный анализ позволил выделить 4 типа управленческих стратегий развития услуг:

1) стратегия персональных контактов, инновационной потребительской ценности – базовый и ожидаемый уровень потребительской ценности услуги и низкий уровень социально-экономических показателей ценностно-ориентированного развития услуги;

2) стратегия консервативного развития (ориентация на ценности розничных торговых сетей – оптимизация издержек обращения сетей) – стратегия

качества торгового обслуживания, дифференциации товаров и услуг либо стратегия операционной эффективности, совершенства процессов; дополненного уровня потребительской ценности услуги и высокого уровня социально-экономических показателей ценностно-ориентированного развития услуги;

3) стратегия догоняющего развития (ориентация на ценности розничных торговых сетей – оптимизация издержек обращения сетей) – стратегия ценности, основанная преимущественно на ценовых выгодах, потенциальном уровне потребительской ценности услуги и среднем уровне социально-экономических показателей ценностно-ориентированного развития услуги;

4) стратегия опережающего развития (ориентация на потребительскую ценность) – клиентоориентированная стратегия ощущений и впечатлений.

Вышеобозначенные стратегии по двум критериям – уровню дополнительной потребительской ценности и интегральному коэффициенту ценностного развития услуги – позволили сформировать стратегическую матрицу (рисунок 22).

Матрица Б является дополнением к основной как инструмент развития цифровых платформ при организации услуг розничных торговых сетей:

1) закрытая цифровая платформа для внешних потребителей с внутренним ограниченным интерфейсом; 2) открытая отраслевая платформа в формате мобильного приложения, где участники могут выступить без ограничения, но есть внутренний интерфейс; 3) межотраслевая платформа, рассчитанная на расширенный спектр участников (транснациональных компаний); 4) закрытая отраслевая платформа, имеющая внешний интерфейс, но ограниченная кругом участников по определенной отраслевой операции. Выбор стратегии развития услуг сопряжен с алгоритмом ценностного ориентирования: определение цели и задач ценностно-ориентированного развития услуг; выбор направления развития услуг; определение потребительской ценности услуг с позиций конечных потребителей и оценка уровня развития услуг; выбор стратегии развития услуг сетей. При определении стратегии осуществляется наложение инструментов цифровизации с целью развития услуг розничных торговых сетей [289].

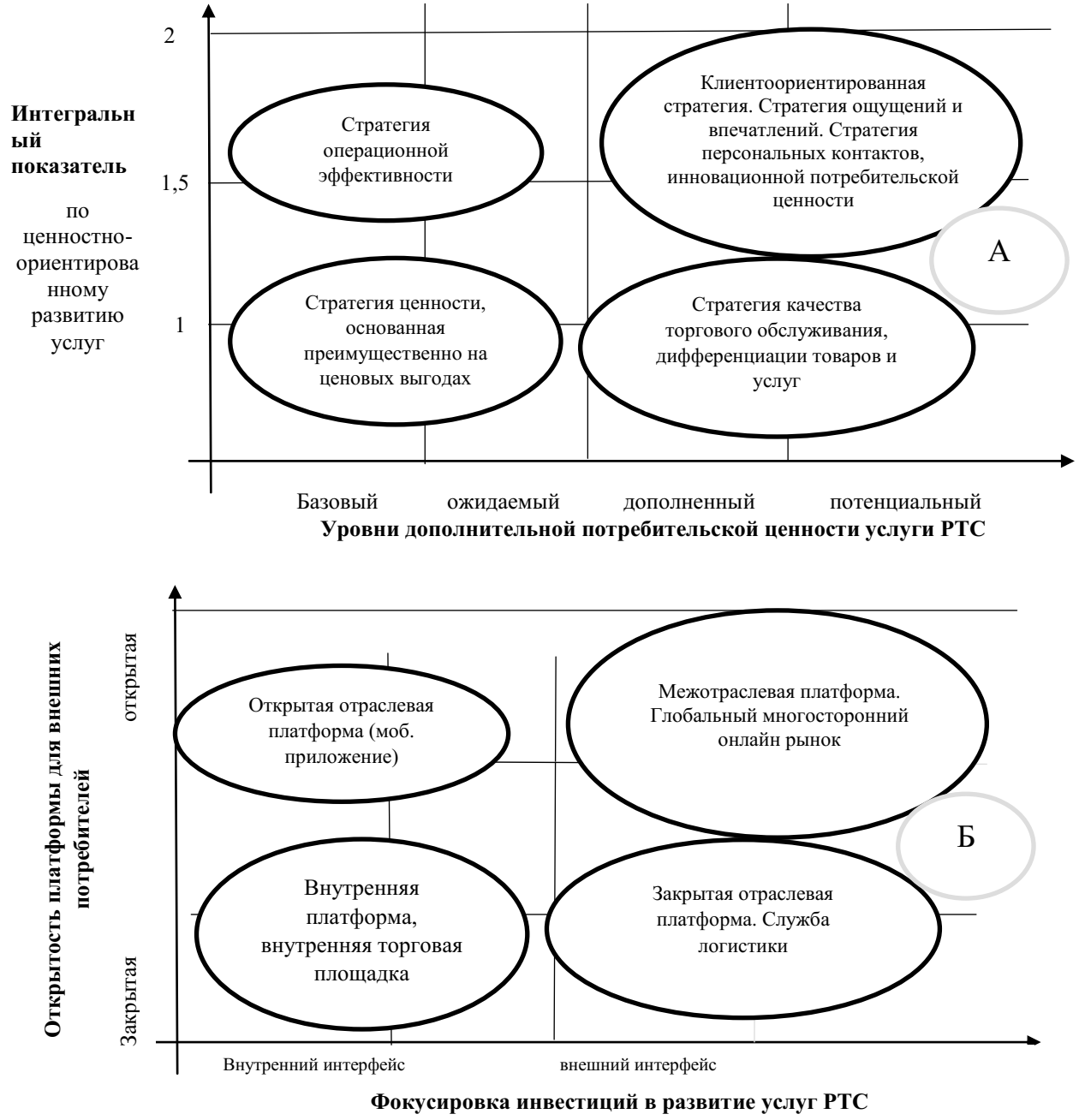


Рисунок 22 – Стратегии развития услуг торговых сетей, в т.ч. с применением инструментов цифровых платформ: А – Позиционирование сетей по ценностно-ориентированному уровню развития ее услуг; Б – Развитие услуг сетей с использованием формата платформы в условиях цифровизации, составлено автором

Совершенствование системы управления развитием услуг (рисунок 23) связано с внедрением инструментов цифровизации и инноваций, позволяющих обеспечить эффективность деятельности торговой сети, получить сетевой эффект.

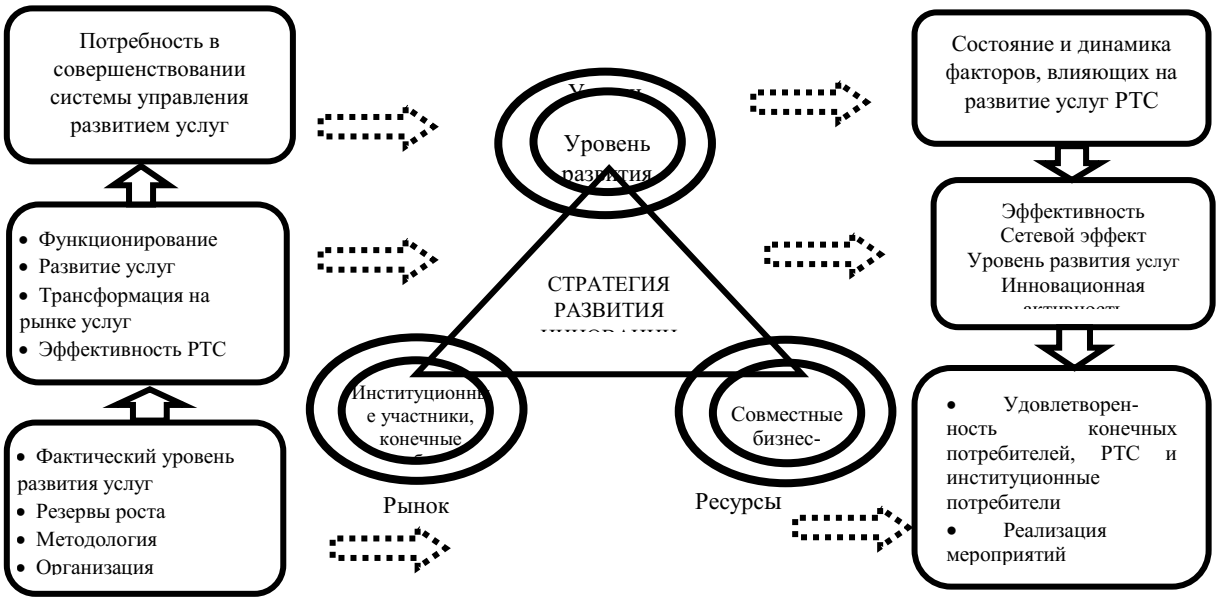


Рисунок 23 – Схема совершенствования системы управления развитием услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Автором разработаны альтернативные целевые установки участников цепочки создания потребительской ценности услуг розничных торговых сетей в зависимости от выбранной стратегии развития услуг (таблица 3.2. Приложения 3). Предложены стратегии развития торговых сетей в зависимости от альтернативных целевых установок ее участников, что позволяет регулировать построение макропроцесса услуг сетей, направленного на развитие отношений розничных торговых сетей с институциональными и конечными потребителями.

Внедрение инноваций и цифровых инструментов эффективно при реализации совместных бизнес-процессов. В разработанной модели системы управлением развития услуг розничных торговых сетей важно обозначить локальный механизм коммерциализации, где покупатель является источником «вдохновения» торговой сети по созданию потребительской ценности, что раскрывается в алгоритме ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей, который предполагает получение дополнительных доходов за счет предоставления новых сервисов и постоянно выявляемых формирующихся ценностей для потребителей.

2.3. Влияние цифровизации на модели и инструменты развития потребительской ценности услуг розничных торговых сетей

Процессы цифровизации последние года быстрыми темпами трансформировали многие направления предпринимательской деятельности. Розничная торговля мобильна перешла на онлайн продажи и цифровые сервисы. Это определило необходимость рассмотрения процессов цифровизации и их влияние на модели инструменты развития потребительской ценности услуг розничных торговых сетей.

По результатам исследований, «проведенных RedisBusinessClass, PwC, Microsoft 41 % опрошенных ритейлеров (см. [232]) уже находятся в процессе цифровой трансформации, а еще 16 % планируют начать ее реализацию в ближайший год. Определяющими тенденциями в поведении потребителя в розничной торговле остаются сокращение количества покупок и приобретение менее дорогой продукции. Так, за последние полгода (2021 г.) средний чек сократился на 4,8 %. Кроме того, существенно меняется сама модель совершения покупки. В результате нашего опроса 11 предприятий, результаты которого представлены в таблице К.1 Приложения К, для определения объема репрезентативной выборки приняты следующие параметры: с доверительной вероятностью – 95 %; доверительным интервалом или погрешностью – 5 %; объемом генеральной совокупности – 318 респондентов. На рисунке 24 представлена возможная модель услуг розничных торговых сетей с элементами цифровизации, а именно, включением и добавлением цифрового сервиса.

Данный сервис позволит более эффективно реализовывать онлайн-услуги торговли, создавать и предоставлять новые сервисы всем потребителям, конечным потребителям, институциональным потребителям. Предложенная прогнозная модель построена на основе изучения особенностей цифровизации в международных розничных торговых сетях США и Европы. Цифровая торговая платформа сможет стать основным источником получения информации и

организации торговли, поэтому будет наблюдаться взаимодействие ее с розничной торговой сетью.

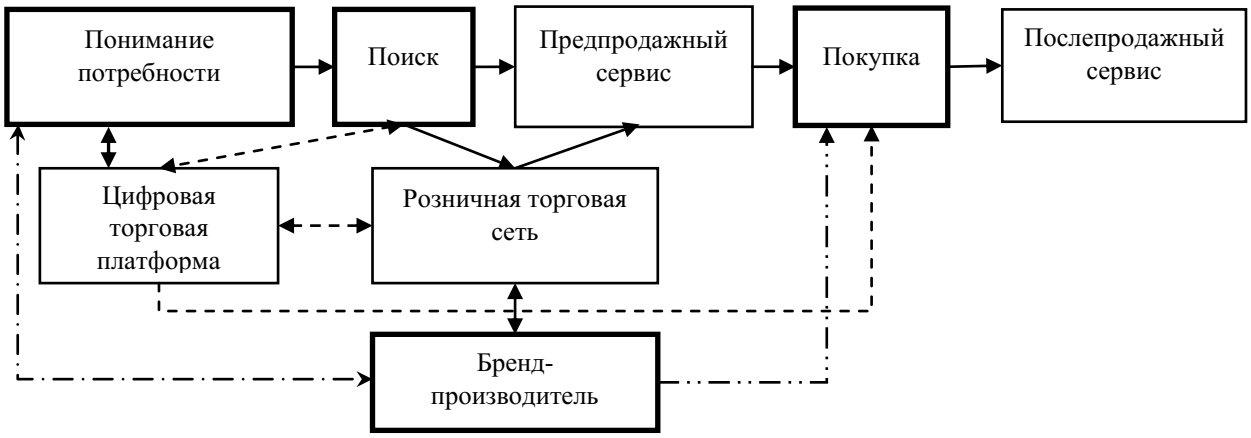


Рисунок 24 – Модель цифровизации услуг сетей в формате прогнозной блок-схемы потребительского пути получения услуг торговых сетей, составлено автором.

Выделяют 4 типа платформ, основные характеристики которых представлены в таблице 18. Модель цифровизации услуг розничных торговых сетей с учетом российских особенностей посредством внедрения технологий больших данных с использованием рычагов стоимости бизнеса показана на рисунке 25.

Таблица 18 – Характеристики цифровых платформ [20], обобщено автором

Критерии инструментов	Эффективность	Развитие	Инновации
Тип платформы	Внутренняя платформа	Общеотраслевая платформа (открытая и закрытая)	Межотраслевая платформа
Логика совместного создания стоимости.	Договорные сделки между поставщиком и покупателем. Ценность совместного производства	Мобильное постоянное взаимодействие. Ценность совместного обучения и совместного развития	Хаотичность, самоорганизация. Ценность совместных наработок и совместного опыта
Взаимозависимости	На основе договоров, транзакций	Взаимные действия	На основе взаимного доверия
Процессы, инструменты (например)	Оптимизация транзакций, Управление надежностью, Использование существующих знаний	Содействие долгосрочному взаимному взаимодействию, Сохранение и уточнение знаний	Появление новых предложений, Облегчение специальных взаимодействий, Создание новых знаний

Окончание Таблицы 18

Критерии инструментов	Эффективность	Развитие	Инновации
Источники сетевого эффекта	Снижение транзакционных издержек, объединение предложений	Взаимные действия всех участников приводят к устойчивости платформы	Создаются новые предложения участников
Модель роста	Повторяющиеся транзакции приводят к эффективности платформы	Взаимные действия участников ведут к устойчивости платформы	Инновационная деятельность ведет к большему разнообразию платформ и расширению охвата участников

На рисунке 25 представлен процесс организации смарт-контракта услуг розничных торговых сетей, где все участники процесса вносят вклад в потребительскую ценность товара по QR-коду. В смарт-контракте прописаны условия и механизм оплаты цифровой сделки, поэтому налицо вся история производства, переработки и реализации по каждому виду продукции. При определении сущности цифровой платформы согласимся с мнением Ю. И. Грибанова [113] о том, что она представляет собой технологический интегратор совокупности услуг», который связан с цифровой экономикой. Внедрение цифровых технологий при организации услуг сетей, в т. ч. big data, машинного обучения, искусственного интеллекта и др. включает следующие этапы трансформации [46]:

1) анализ существующих бизнес-процессов с целью выявления возможных механизмов и резервов организация обработки информации с помощью информационных технологий;

2) моделирование новых бизнес-процессов, в которых расширено коммуникационное поле с внешними участниками цепочки потребительской ценности услуг торговых сетей как инструмент повышения взаимодействия [60];

3) внедрение плана мероприятий по цифровизации и апробации информационных решений;

4) апробация новых бизнес-процессов, контроль и мониторинг получаемого сетевого экономического эффекта.

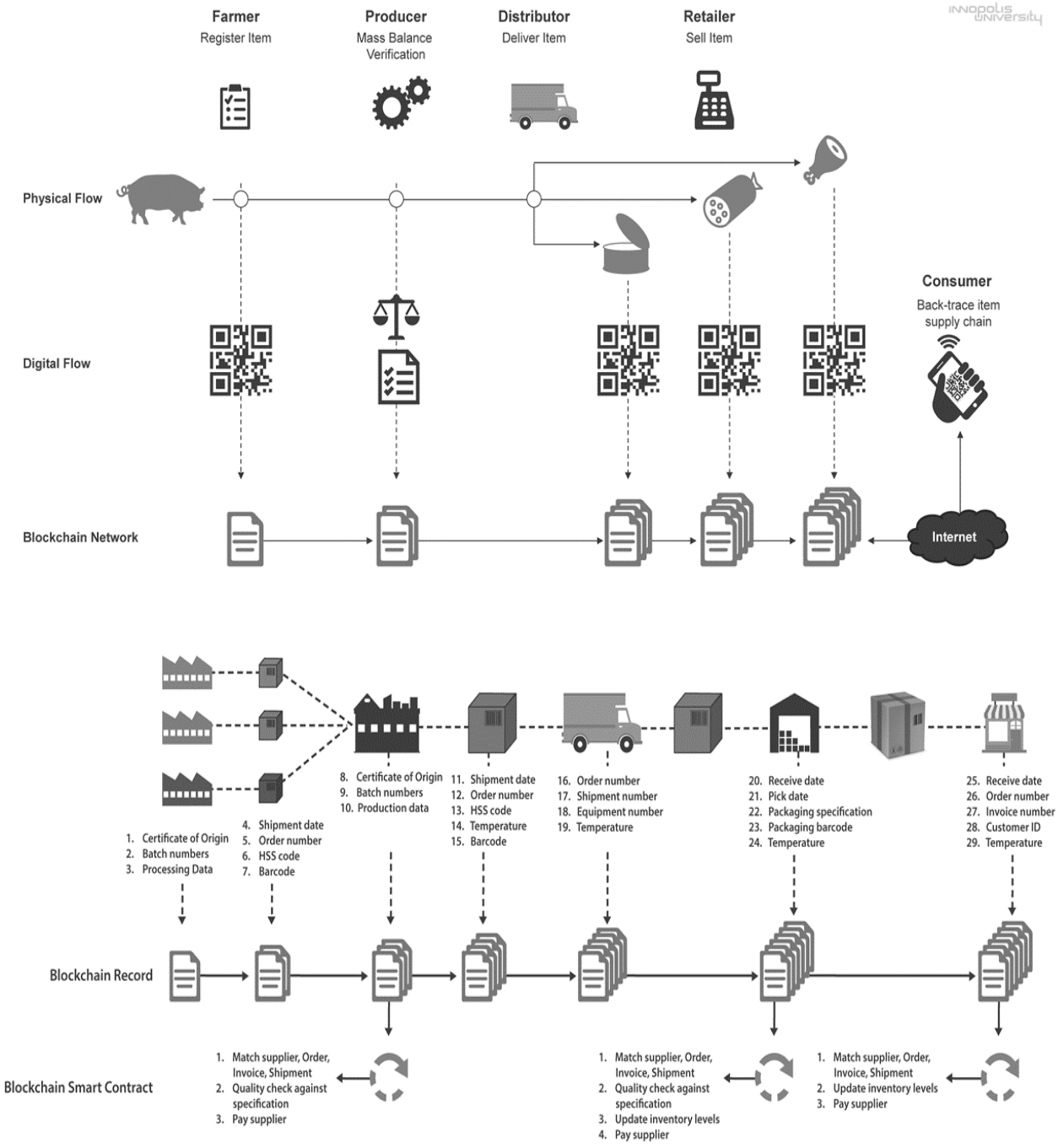


Рисунок 25 – Процесс оцифровки приращения потребительской ценности товара и ценности торговой услуги, смарт-контракт организации услуг, составлено автором по модели CDO, Университет Иннополис

Выделим три пути изменения бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей:

1. Повышение роли ответственного руководителя: организация признает значимость цифры; интеграция – цифра – новые продукты; невысокая степень изменений.

2. Централизация цифровых ресурсов: более согласованный и целостный подход изменений компании; высокий уровень трансформации через обеспечение ответственного лица ресурсами; интеграция цифровых функций в существующие структуры.

3. Создание нечто нового: создание бренда конкурента для платформенной торговли, помещение цифровых преимуществ в центр бизнес-процессов, укрепление инноваций в основном бизнесе; создание новой бизнес-модели [185].

Предлагаемая нами модель показывает, как цифровое преобразование повлияет на розничную торговлю и цепочку создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей через новые источники. В частности, нами выделены пять ключевых источников прогнозной трансформации цепочки: автоматизация; индивидуализация; окружающая среда; взаимодействие; прозрачность и контроль. Эти источники на уровне торговой организации могут заменять или сочетать воспринимаемые на уровне потребителя преимущества удобства, актуальности, опыта, расширения прав и возможностей, а также денежные и экологические сбережения.

Создание потребительской ценности услуги происходит на всех этапах принятия решения потребителем.

1. Перед покупкой (необходимо понимание возникшей потребности или нужды, поиск информации, рассмотрение или оценка альтернатив, возможный предпродажный сервис).

2. Этап покупки (выбор, заказ, оплата).

3. После покупки (потребление, использование, взаимодействие, обслуживание, запросы).

На изменение потребностей можно влиять двумя способами. Во-первых, автоматизация маркетинговых процессов, таких как автоматизированные средства связи (например, напоминания, уведомления на складе, чат-боты и т. д.), предлагает потребителям информацию и ответы в режиме реального времени. Во-вторых, автоматизация потребительских процессов, такие как повторная покупка, упрощают или устраняют рутинные процессы. Очевидно, что автоматизация

маркетинговых и потребительских процессов позволит создавать ценности через удобство, которое, как правило, является функцией предполагаемых инвестиций времени потребителей.

Персонифицированность услуг относится к маркетинговым инструментам, которые выстраиваются с учетом текущих потребностей и предпочтений потребителя. Цифровые технологии облегчают сбор индивидуальных данных о потребителях с помощью, например, big data, цифровых данных (например, онлайн-обзоры, активность в социальных сетях, использование интеллектуальных продуктов), а также предоставления контекстной информации (например, изменение жизни потребителя, переход на другую работу), которая может быть объединена с другими данными потребителей, имеющимися у розничной сети. Эти возможности позволяют индивидуализировать маркетинговые усилия, создавая дополнительную ценность для потребителя, и учитывать неоднородность потребителей в предпочтениях.

Таким образом, улучшение существующих или создание новых ценностей для потребителей возникают на разных этапах цепочки предоставления услуги. Например, розничные торговые сети могут использовать системы распознавания лиц для идентификации потребителей и адаптации взаимодействия с ними, для формирования предложения в соответствии с их настроением (корреляция с данными истории покупок, их предпочтения). Помимо сенсорной ценности, которая может быть создана с помощью эстетической атмосферы торгового зала и инфраструктуры розничных торговых сетей, персонифицированный подход позволяет предоставлять эмоциональные (например, удовольствие от покупок), познавательные (например, стимулирование вдохновения и мотивации для изучения новых рекомендации) или относительные ценности (например, чувство личной признанности и признательности), что выходит за рамки стоимости.

Цифровые технологии могут способствовать вовлеченности через интеграцию голосовых покупок и коммуникаций, геотаргетинг, которые облегчают доставку push-сообщений по геолокации, когда потребитель входит в определенную географическую зону (таблица 19).

Таблица 19 – Сфера применения цифровых технологий «Индустрии 4.0» при организации услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Технологии 4.0	Сфера применения	Изменение в бизнес-процессах РТС
Big data, искусственный интеллект	Прогнозирование спроса и пополнение запасов, мобильное приложение с онлайн-заказом, платежными и кредитными сервисами и нефинансовыми услугами	РТС «Магнит» - сокращение текущих запасов на 8%
Робототехника	Автоматизированная система покупок, роботизированная система снабжения, технология оплаты с использованием биометрии лица	РТС «Пятерочка» - сокращение время оплаты в кассе на 21%, оптимизация трудовых ресурсов на 10%
Компьютерный инжиниринг	Dataops, Modelops, devops обеспечивают повышение производительности, масштабируемости искусственного интеллекта	Проектирование и моделирование торгово-технологических процессов услуг сетей
Блокчейн – технологии распределенного реестра	Интеграция и автоматизация в логистические цепочки с помощью цифрового кода для отслеживания перемещения товаров	РТС LavkaLavka учет токинизированных баллов лояльности потребителей с помощью банковской кобрендевой картой
Промышленный интернет вещей Iot	Основа концепции «Умный магазин» с системой датчиков для контроля поведения потребителей, электронные ценники	РТС Пятерочка – снижение энергопотребление на 4,91%, сокращение персонала на 37%
Технологии виртуальной и дополненной реальности	Видеоаналитика управления персонала и клиентского сервиса обработкой нейронной сетью в реальном времени, видео консультации в мобильном приложении	«М-видео-Эльдорадо» - увеличение лояльности потребителей на на10%

Под цифровой потребительской вовлеченностью в цепочку создания совокупной ценности услуг розничных торговых сетей понимаем интеграцию процессов, продуктов и коммуникаций через цифровые каналы в жизнедеятельность потребителей, делая их неотъемлемой частью повседневности.

Выделим основные признаки цифровой потребительской вовлеченности:

1. В зависимости от контекста встроенная среда позволяет мгновенно удовлетворять возникающие потребности и облегчает соединение с нужным объектом, то есть с нужным участником в цепочке создания услуги, через любой канал, обеспечивая персонифицированное предложение, например, от сельхозтоваропроизводителя конечному покупателю.

2. Взаимодействие охватывает все виртуальные и физические коммуникации с потребителем, диапазон этих контактов может быть от предпродажной до оцифрованных взаимодействий продукта с пользователем и до взаимодействия между покупателями в социальных сетях. Например, ИКЕА выпустила приложение с дополненной реальностью (place), которое позволяет покупателям увидеть, как конкретная мебель будет размещена в доме.

3. Прозрачность и контроль позволяют создавать ценности посредством расширения прав, то есть предоставлять потребителям больше возможностей по управлению их поведением или выбором. При этом чем больше информации получает потребитель, тем больше у него свободы выбора при сопоставлении покупки и потребительских предпочтений. Например, прозрачность достигается посредством получения информации об опыте других потребителей по интересующему продукту в форме рейтингов и отзывов. Информационное влияние переходит от торговой сети к самим покупателям.

4. Растущая важность интерфейса «бренд-потребитель». С ростом использования социальных сетей и смартфонов бренды начали напрямую взаимодействовать с конечными потребителями через мобильные приложения. Преобладание одного из трех интерфейсов («бренд-потребитель», «ритейлер-потребитель», «платформа-потребитель») будет зависеть от их способности создавать потребительскую ценность торговой услуги.

5. Используя новые технологии, производители товаров могут воздействовать на потребительские предпочтения на разных этапах закупочной деятельности. Например, умные холодильники позволят потребителям не только проверять запасы с помощью приложения для смартфона, но и прогнозировать модели потребления и заказ продуктов питания. Имея возможность дополнить оригинальный товар длительного пользования вспомогательными продуктами/услугами, производитель товаров длительного пользования теперь находится на гораздо лучшей позиции, чтобы более тесно взаимодействовать с потребителем на этапе фактического использования. Возникает новый вид ценности – продуктовые платформы. Преимуществом их является то, что они

позволяют экономить подключенные расходные материалы благодаря мониторингу и управлению работой продукта.

6. Как и брендовые товарные платформы, розничные платформы особенно подходят для объединения целей, поиска информации для улучшения принятия решений потребителей, обеспечивают эффективность услуг за счет адаптации взаимодействия с бизнес-моделями: быстро, легко, без конфликтов и продукт-ориентированно [185].

7. Сохраняется важность интерфейса «ритейлер-потребитель». Ценность физической розничной торговли в цифровом мире заключается главным образом в том, чтобы дать возможность принимать лучшие решения по созданию мультисенсорных ощущений. Помимо этого, быстрое обслуживание и личные встречи могут способствовать удобству и возможной экономии времени, денег и усилий в зависимости от типа запроса (например, обмен продукта, специфическая диагностика). Универсальный подход к покупкам – важная часть ценностно-ориентированного предложения розничных торговых сетей в условиях цифровизации.

В управлении созданием дополнительной ценности через фактическую розничную продажу в многоканальных концепциях будет доминировать потребительский интерфейс. Новая физическая среда розничной торговли акцентирует внимание на демонстрационном зале и поддержке потребителей, чтобы стимулировать лояльность и дополнять другие каналы транзакций. Отображая только несколько версий продукта и уменьшая количество в местах расположения, сети смогут значительно уменьшить торговые площади для экономии затрат. Следовательно, сети все больше внимания уделяют опыту работы с потребителями, а также сенсорному и тактильному взаимодействию.

В то же время розничные сети стали неотъемлемой частью поддержания привлекательности и развития инфраструктуры города (территории присутствия сети). Ритейлеры привлекают потребителей, посетителей и туристов, которые затем станут потенциальными посетителями ресторанов, достопримечательностей и мест отдыха. Когда жизнеспособность и привлекательность окрестности и

инфраструктура города сокращаются, весьма вероятны побочные эффекты, например, снижение цен на жилье, рост преступности, социальные издержки общества.

Big data применительно к розничным торговым сетям предоставляет большой объем данных – тысячи торговых точек, артикулов (SKU), звеньев цепочек поставок, миллионы потребителей и бесконечное количество транзакций. Чем больше инноваций внедряют магазины (RFID-метки, системы NFC, анализ сведений из соцсетей и сигналов мобильных устройств), тем больше данных для анализа и разработки новых стратегий. Используя большие данные, торговые сети становятся более клиентоориентированными [36] и могут обеспечить необходимое качество услуг благодаря персонализации предложений и улучшению маркетинговых стратегий, оптимизации издержек», конкурентоспособному ценообразования, определению реакции посетителей на предлагаемую услугу, применению прогнозной аналитики и планированию поставок [66].

Опрос Alteryx и RetailWire, проведенный среди почти 350 розничных сетей и производителей брендов, показал, что 81 % респондентов считают, что они собирают информацию о покупателях, а 76 % полагают, что полученные результаты данной аналитики важны для их эффективной деятельности. Следует отметить, что многие торговые организации собирают данные, но большинство использует их неэффективно. Согласно исследованию, только 16 % считают себя экспертами и учитывают аналитику при организации услуг розничных торговых сетей, в то время как 24 % и 60 %, соответственно, называют себя новичками и неопытными пользователями (см. [244]). Популярность Amazon во многом зависит от сервиса рекомендаций, используемого магазином. Благодаря методам компьютерного обучения система позволяет до 90 % спрогнозировать покупки постоянных и вновь появившихся потребителей.

Компания «Юлмарт» внедряет технологии больших данных, чтобы правильно построить коммуникации с потребителями и маркетинговые стратегии. Персонализированная рассылка, проводимая специалистами «Юлмарта» по

результатам глубокого анализа данных с использованием методов data mining, дает высокую конверсию как по сравнению с обычными рассылками компании, так и для рынка в целом. В таблице Л.1 Приложения Л представлены торговые сети по рангу применения технологий big data. Далее выделим основные задачи, принципы и технологии применения больших данных в управлении услугами розничных торговых сетей (рисунок 26).

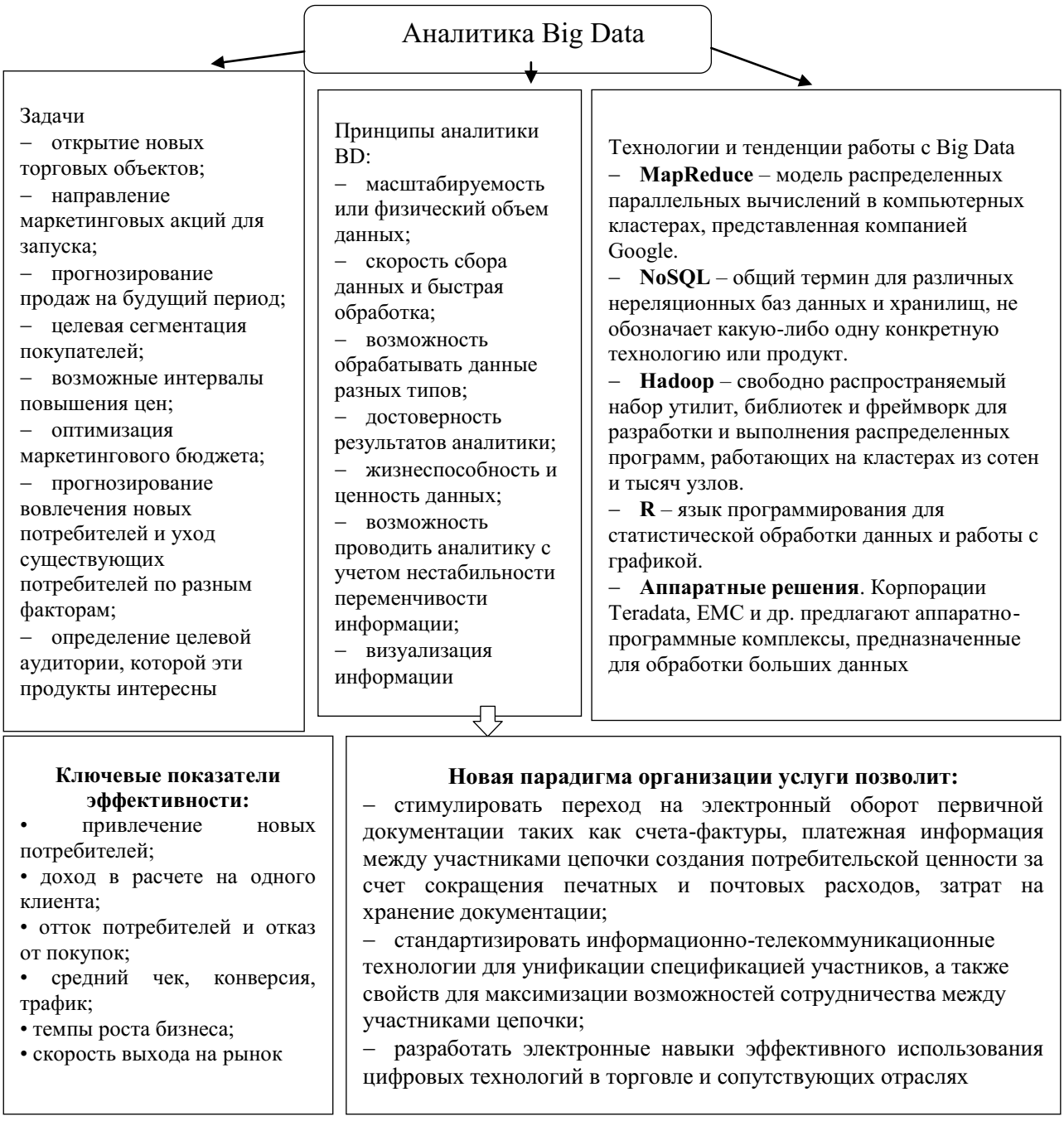


Рисунок 26 – Задачи, принципы и технологии применения big data в управлении услугами розничных торговых сетей, составлено автором

Формируется новая парадигма организации услуги РТС со следующими принципами (см. [69]):

1. Принцип повышения потребительской ценности реализуется в создании условий для получения дополнительной ценности потребительской услуги посредством взаимодействия с покупателем через мобильные приложения, сайт, цифровые платформы и обратную связь.

2. Принцип сокращения транзакционных издержек реализуется в коммуникационном взаимодействии участников цепочки создания потребительской ценности торговой услуги посредствам автоматизации процессов передачи информации, взаимодействия и коммуникаций, снижения логистических затрат за счет расчета оптимального цикла доставки.

3. Принцип сокращения жизненного цикла инноваций обеспечивается за счет автоматизации бизнес-процессов, процессов получения информации от потребителей и разработки соответствующих инновационных маркетинговых решений, социальных инноваций.

4. Принцип кластеризации продукции и услуг розничных торговых сетей проявляется в персонифицированном подходе к подбору соответствующих продуктов, доставке продукции, формированию предпродажного и послепродажного сервиса.

5. Принцип мультиканальности реализуется посредством взаимодействия розничных торговых сетей с потребителями по нескольким каналам связи, например, приобретение товаров посредством посещения магазина либо приобретение через интернет.

6. Принцип системности для розничных торговых сетей, особенно для торговых сетей премиум-класса, позволяет услугу розничной торговой сети трансформировать как образ жизни или экосистему. Выделим основные сферы применения big data в организации услуг розничных торговых сетей по таким направлениям, как ценность для потребителей, участников цепочки и розничных торговых сетей.

В таблице М.1 Приложения М представлены основные параметры и решения big data ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей.

Некоторые решения, связанные с big data:

1. Генерация рекомендаций на основе истории покупок покупателей. Розничные торговые сети могут предсказать, что потребитель скорее всего купит в следующий раз. Модели машинного обучения обучаются на исторических данных, что позволяет продавцу генерировать точные рекомендации.

2. Принятие стратегических решений: сетям необходимо будет консолидировать данные, которые помогут принимать обоснованные бизнес-решения, используя единый и надежный источник информации о продуктах и потребителях. Розничные информационные панели предоставят общий обзор важных показателей конкурентоспособности, включая мобильное изменение ценообразования и презентацию ценовых решений в электронных каталогах.

3. Прогнозирование тенденций: розничные торговые сети могут осуществлять прогнозирование потребностей на рынке, используя экономические показатели и демографические данные.

4. Применение анализа структуры и стоимости потребительской корзины позволит установить, какие продукты потребители чаще всего покупают вместе, используя Hadoop.

5. Оптимизация цен. Крупные розничные сети, такие как Walmart, тратят большие деньги на систему мерчандайзинга в реальном времени. В настоящее время Walmart работает над частным облаком, которое сможет каждый день отслеживать миллионы транзакций, уровни запасов, деятельность конкурентов и спрос покупателей и реагировать автоматически.

6. Прослушивание социальных сетей. Обработка информации запросов, высказываний, отрицаний, которые потребители размещают в социальных сетях, является важной деятельностью, особенно для розничной торговли. Такие платформы, как Hadoop, облегчают анализ огромных объемов неструктурированных данных. НЛП или обработка на естественном языке

используется для извлечения информации из соцсетей. Машинное обучение затем используется для ускорения обработки информации и коммуникаций.

7. Прогнозирование тенденций. Маркетологи используют так называемый анализ настроений. Формируется платформа цифрового маркетинга, позволяющая вовлекать конечных потребителей в цифровые опросы для определения потребительской удовлетворенности и плановых запросов на приобретение продукции и услуг. Сложные алгоритмы машинного обучения используются для определения контекста. Собранные данные затем могут быть использованы для прогнозирования наиболее продаваемых продуктов в определенной категории. На основе модели Е.И. Грибанова представлены основные этапы трансформации бизнес-процессов услуг торговых сетей с целью внедрения цифровой платформы для оказания услуг [113].

8. Сфера услуг розничных торговых сетей за 2019-2022 гг. претерпела ряд существенных трансформаций, которые были определены условиями пандемии и постковидными ограничениями, а также внешними санкциями [361]. Основной вектор развития инновационных технологий направлен на оптимизацию бизнес-процессов, изменение формата и качества торгового обслуживания, обеспечение безопасности потребителей:

- пандемийные ограничения предопределили необходимость сетей перейти на формат безопасного торгового обслуживания, поэтому торговые пространства обеспечили камерами, датчиками. Крупные сети с использованием интеллектуальных систем осуществляют контроль за покупателями и сотрудниками, что позволяет контролировать и обеспечивать мобильность ассортимента за счет своевременного пополнения ключевых товаров. Кроме того, статистика 2021 г. показывает, что 62% покупателей делают выбор товаров предварительно в интернете, а потом совершают покупки очно в торговых сетях. Гибридный формат предоставления услуг остается актуальным вне зависимости от изменения внутренней конъюнктуры [200];

- по данным X5 Retail Group в 2021 г. 62% покупателей расплачивались за покупки мобильными устройствами [110]. В 2022 г. трансформация тренда произошла в сторону предзаказа и предварительного просмотра (рисунок 27).

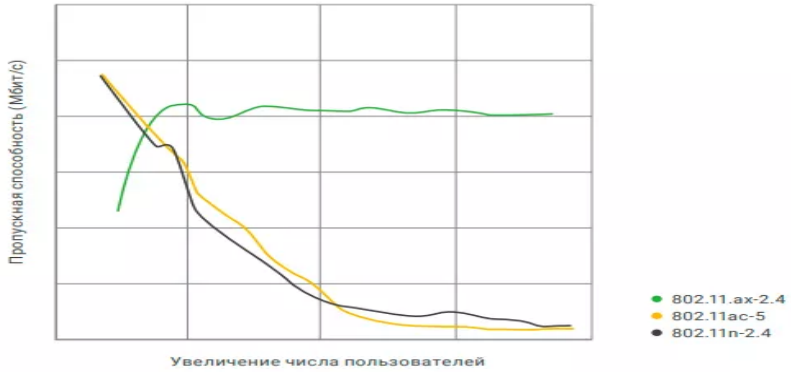


Рисунок 27 - Пропускная способность покупателей при использовании wi-fi 6.0 [339]

Покупая часть товаров через мобильное приложение, а также онлайн через сайт информационной системы. В перспективе это направление будет развиваться с учётом гибридного формата и предоставления услуг посредством wi-fi, который позволит обеспечить геолокацию выбора товаров в торговом зале либо торговом объекте сети, сокращая срок предоставления услуги;

- аналитика Big data за 2020-2022 гг. показала, что мобильное приложение, личный кабинет работников, CRM-система позволяют эффективно выстраивать коммуникации между потребителями и сотрудниками сетей. Постоянная клиентская база позволяет предлагать персонифицированные предложения, выстраивать эффективные коммуникации с постоянными покупателями. Информационная открытость по выполнению функционала, выявление KPI профессионального роста каждого сотрудника в личном кабинете работника позволяют позволяет повышать клиентоориентированность к покупателям и сотрудникам;

- оптимизация бизнес-процессов предоставления услуг сетей осуществляется с помощью интернет вещей и искусственного интеллекта, реализация смарт-контрактов с помощью блокчейн-технологий. Это позволяет

идентифицировать местонахождение покупателей и корректировать работу сетей с позиции предложения дополнительных сервисов в зависимости от их месторасположения в режиме реального времени; в перспективе 80% предоставления услуг сетей будут автоматизированы умными полками и виртуальными зеркалами. Применение wi-fi6, интернет вещей расширяет информационное поле о товароведных характеристиках товара и возможного их применения, и эксплуатации;

- с помощью виртуальной дополненной реальности увеличивается конверсия до 93% при совершении покупок ag.ru Так, сеть IKEA с помощью смартфона и виртуальной реальности позволяет подобрать мебель, цветовое решение, дизайн;

- минимизация рисков при утечке конфиденциальной информации (более 50% информация о банковских картах, 28% финансовой информации, 11% личные данные пользователя карты, 12% локационное отслеживание карт);

- эффективность ассортиментной и ценовой политики с помощью мобильной инвентаризации товаров посредством радиочастотных средств и автоматизации складских заказов для отслеживания движения товаров и запасов, выявления недостающих и их своевременное пополнение;

- робототехника - инструмент для обеспечения производительности размещения товаров на складах, пополнение товаров на полках торгового зала, обеспечение мониторинга перемещения товаров по торговому залу. Робототехника имеет прямую связь с установкой большого количества камер, датчиков, проведением аналитики Big Data.

В рамках развития методологии предложена схема развития услуг розничных торговых сетей в формате исследования потребностей – ценностей (выгод экономических и социальных) в совокупной потребительской ценности услуг сетей. Выделены 3 типа развития услуг с ориентацией на конечных потребителей, ориентацией на ценности розничных торговых сетей, ориентацией на ценности институциональных участников, позволяющие формировать более эффективно набор инструментов управления розничной торговой сетью.

Обозначено, что инновационная активность связана с организационно-управленческими, маркетинговыми, торгово-технологическими инновациями. Поэтому при разработке стратегии необходим правильный набор инструментов инновационных решений, а также выделенные целевые установки каждому участнику макропроцесса, которые включают организационно-управленческие, аналитические, информационные и цифровые инструменты.

Разработана модель системы управления развитием услуг розничных торговых сетей, которая состоит из ряда механизма управления развитием услуг сетей, составных элементов структуры [265] управления, процесса управления, механизма развития и компетенций управления. Дополнением является модель совершенствования управления, которая позволяет интегрально показать взаимосвязь развития, инноваций и стратегии. Исследование сетевого эффекта сетей позволило выделить технологии его формирования: стратегические, операционные, финансовые, социальные, рыночные, цифровые, в формате деловой репутации. Предложена концепция развития услуг розничных торговых сетей, которая включает в себя выделенные ключевые показатели развития, принципы и факторы развития услуг сетей, ряд зависимостей ресурсного обеспечения деятельности сетей и их эффективности. Определена стратегическая матрица и предложена типология стратегий развития услуг розничных торговых сетей по двум критериям: уровень ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей и индекс дополнительной потребительской ценности услуги. Выбор стратегии предопределяет разработку необходимых мероприятий с применением предложенного алгоритма и предложенных цифровых платформ.

Детализировано представлен важный тренд развития услуг современных розничных торговых сетей как цифровизация и big data. Обозначено содержание цифровой вовлеченности конечных потребителей и всех участников цепочки. Предложена организационно-управленческая платформа оказания услуг розничных торговых сетей в рамках государственной программы цифровизации экономики, направленная на цифровизацию бизнес-процессов в розничной торговле [62]. На основе методических положений развития услуг сетей

рассмотрены в третьей главе инструменты оценки факторов внутреннего и внешнего влияния на деятельность торговых сетей. Целесообразно методологическое разделение оценки эффективности и сетевого эффекта торговых сетей с возможным применением большого массива информации. Выделенные три направления ориентации их услуг позволят разработать методику оценки развития этих услуг, результаты которой лягут в основу формирование стратегии сетей.

Таким образом, рассмотрев методологию развития услуг торговых сетей посредством представления концепции развития услуг, модели и механизма системы управления развитием услуг торговых сетей, изучения влияния цифровизации на современные модели и инструменты развития потребительской ценности услуг, перейдём к систематизации и обобщению инструментария исследования развития услуг сетей. Рассмотрим научно-методические подходы оценки развития услуг сетей на макро и мезоуровне, основные инструменты исследования и анализа развития услуг с применением процессного, клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов. Проведём исследование бизнес-процессов современных форматов услуг сетей с применением процессного подхода.

ГЛАВА 3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

3.1. Научно-методические подходы оценки развития услуг розничных торговых сетей

Важным направлением проводимого нами исследования является разработка методологии исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей через призму существующих подходов и их систематизацию.

Принимая во внимание, что в рамках поставленных задач предусмотрено исследование оценки развития услуг розничных торговых сетей на уровне сети и на уровне территории размещения (региона) с ориентацией на конечных потребителей, розничную торговую сеть, институциональных участников, рассмотрим существующие подходы по уровням субъектности, обобщим методики анализа развития услуг, построив эволюцию моделей по критериям: ключевые показатели результата развития услуги, тип управления (см. [54, 55]).

В своем исследовании Д. А. Карх [148] показал необходимость регулирования отрасли торговли посредством разработки механизма взаимодействия на разных уровнях управления торговлей – национальном, региональном и муниципальном. Стратегические векторы развития торговли должны быть направлены на повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, реализацию продукции отечественными товаропроизводителями, содействие эффективному функционированию экономики и ее отраслей.

Поэтому в основе оценки нами рассматривается региональный уровень, в рамках которого предполагается анализ инвестиционной привлекательности услуги для инвесторов и для других участников цепочки создания услуги на территории присутствия розничных торговых сетей (региона/регионов). На уровне торговой сети – микроуровне получение социально-экономических выгод,

наличие сетевого эффекта в рамках взаимодействия малых и крупных предприятий внутри цепочки создания услуги являются важными факторами, дающим основание полагать, что потребительская ценность для конечных потребителей нарастающим итогом формируется от сельхозтоваропроизводителя до потребителя, то есть в качестве объектов исследования выступают участники цепочки. Данное взаимодействие предполагает сетевой эффект, а также эффективное использование совокупности ресурсов. При этом необходимо оценивать привлекательность цепочки создания ценности и развития услуг розничных торговых сетей для таких участников, как государственные структуры и общество, производители, в том числе сельхозпроизводители, провайдеры услуг (институциональные участники). Рассматривая существующие подходы к оценке развития услуг розничных торговых сетей, обратимся к генезису данного вопроса (см. [50], таблица 20) и выстроим этапность применяемых методов, выделяя показатели для разработки концепции оценки и соответствующей системы.

Таблица 20 – Трансформация методов исследования развития услуг розничных торговых сетей в корреляции с эволюцией моделей менеджмента,, составлено автором

Этап	Эволюция моделей менеджмента, предложенная Т. Питерсом и Р. Уотерменом	Эволюция методов анализа развития услуг по критерию ключевые показатели	Ключевой показатель результата развития
1 этап	Управление по заданиям	Оценка социальной и экономической эффективности деятельности торговых организаций	Эффективность организации – эффективность услуг
2 этап	Управление по функциям (добавлено автором)	Эффективность через оценку качества торгового обслуживания, качества услуг сетей, культуры торговли	Качество услуг
3 этап	Управление по процессам	Оценка конкурентоспособности торговых организаций	Конкурентоспособность торговых организаций и услуг. Эффективность бизнес-процессов
4 этап	Управление по правилам	Оценка на основе удовлетворенности потребителей	Удовлетворенность потребителей услугами
5 этап	Управление по ценностям	Оценка через управление потребительской ценностью услуг	Потребительская ценность услуги

Отметим, что в рамках эволюции моделей управления на современном уровне выделен подход к управлению по ценностям. Данное положение, по нашему мнению, коррелирует с этапами эволюции подходов к анализу развития услуг и выделенных ключевых показателей.

Рассмотрим более подробно пять выделенных этапов.

1-й этап. Исследование развития услуг розничных торговых сетей на первых этапах анализа было основано на показателях эффективности организации (начало XX века). И только в последнее десятилетие применяется анализ эффективности непосредственно услуг сетей. Управление торговыми предприятиями было основано на постановке заданий и контроле их выполнения.

Во второй половине XX века оценку осуществляли применительно к предприятию, рассматривая его эффективность (социальную и экономическую) и не ставя задачи по анализу динамики развития услуг. Как правило, управление осуществляли по поставленным заданиям, на основе чего рассчитывали показатели эффективности. В современных условиях данный подход также актуален и применяется на практике. В таблице Н.1 Приложения Н представлено обобщение методов определения эффективности организации: ресурсный, затратный, ресурсно-расходный, комбинированный, системный, через показатели финансово-хозяйственной деятельности, систему сбалансированных показателей, методика РА «Коммерсант» и «Deloitte Touche Tohmatsu Limited».

Традиционно оценку эффективности осуществляют с помощью затратного подхода (И.Т. Абдукаримов [8], М.И. Баканов [25], В. В. Ковалев [152], Л.И. Кравченко [161]), А.Д. Шеремет [285], который определяет соотношение конечных результатов потребленных ресурсов с произведенными затратами. В наших исследованиях обозначено, что ресурсная концепция (Г.Г. Иванова, А. О. Зверевой [138], О.В. Ильиной [140-141] и др.) определяет эффективность использования всех ресурсов организации торговли в целом и по видам, оценивая результаты деятельности, достигнутые на единицу имеющихся у организации ресурсов. У апробированных на практике методик И. Т. Абдукаримова [8], Л. И. Кравченко [161] в основу анализа заложены показатели использования

основных, оборотных и целевых фондов, товарооборота, издержек обращения, товарных запасов и товарооборачиваемости, труда и заработной платы. Этот метод в основном использован в рамках плановой экономики, показывая экономическую оценку по фактическим показателям и существующей отчетности.

А.Э. Воронкова [98], оценивая эффективность через стратегический потенциал торговой организации, смогла показать эффективность в динамике на перспективу. Однако данный метод не учитывает операционную эффективность, а также необходимые затраты, которые важны для достижения результата.

Компромиссным решением применения ресурсного и затратного подходов является расходный подход, который учитывает оценку имеющихся и текущих ресурсов. Данный подход в основном применяли во второй половине XX века, он позволял разрабатывать управленческие решения в отношении минимизации издержек обращения в торговле. Его применение позволяет оценивать эффективные и неэффективные элементы и операции торговой организации, проводя сравнение деятельности в торговой отрасли, а недостаток – отсутствие возможности оценивать перспективы развития организации для разработки соответствующих стратегических планов.

Системный подход основан на теории систем и предполагает анализ внутреннего и внешнего поведения торговой организации. В рамках оценки экономической эффективности рассматриваются текущие расходы как совокупность определенных операций, действий по отношению к результату.

Важно выделить комбинированный подход (авторы О. Н. Емельянова и Н. Н. Терещенко [129], Г. Г. Иванов, О. А. Зверева [138]), где эффективность представлена через призму использования существующего потенциала торговой организации, оценки финансовых, операционных возможностей реализации продукции, получения прибыли.

Анализ современной практической аналитики по данной проблематике показал, что для оценки эффективности деятельности торговых сетей используются показатели оборота или прибыли с одного квадратного метра

торговой площади и производительности труда в расчете на одного работника (или количество персонала на 1 тыс. кв. м), а также валовая прибыль на 1 сотрудника.

Самой эффективной с точки зрения производительности является немецкая торговая сеть «Метро кэш энд кери», у которой на 1 тыс. $м^2$ приходится 37 сотрудников (https://www.metro-cc.ru/). Из отечественных торговых сетей по этому показателю лидирует торговая сеть «Лента» (52 сотрудника). В среднем по всем торговым сетям в продовольственном сегменте этот показатель в России составляет 71 против 26 в США (см. [75]).

Наиболее полно вопрос оценки экономической деятельности торговых сетей рассмотрен в работе В. П. Чеглова [277], который выделил для этой цели следующие показатели: товарооборот, like for like (LFL), маржинальный доход, EBITDA, чистый денежный поток, операционные затраты, фонд оплаты труда, величину трафика и стоимость средней потребительской корзины.

Распространенный показатель оценки экономической эффективности деятельности крупных торговых организаций, к которым относятся торговые сети, – рыночная доля рынка. Согласно закону РФ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» максимальная доля торговой сети в соответствующих границах административно–территориальных образований не должна превышать 25 % [1]. По мнению некоторых экспертов, его необходимо снизить до 15 %.

Британская консалтинговая аналитическая компания «Deloitte Touche Tohmatsu Limited» [260] для анализа эффективности деятельности торговых сетей использует показатели товарооборота, чистой прибыли, среднегодового темпа прироста товарооборота, среднегодового роста доходов, среднегодового роста чистой прибыли.

Эффективность розничных торговых сетей отечественным рейтинговым агентством «Коммерсант» оценивается по таким показателям, как выручка, приходящаяся на одного сотрудника в год, выручка, приходящаяся на один квадратный метр торговой площади, распределение прибыли, продовольственная

розница [https://www.kommersant.ru/doc/2785575].

Другой распространенный подход к оценке эффективности деятельности торговых организаций базируется на определении социально-экономической эффективности (Г. Г. Иванов [138). Торговля имеет не только экономическое, но и важное социальное значение для общества и экономики. Анализ исследований в этой области показал, что к вопросам социально-экономической эффективности торговли и торговых организаций обращаются и отечественные ученые (В. Г. Бурмистров [41], Е. В. Токарь [259] и др.). При этом достаточно сложно вычленить конкретные объекты исследования, так как ряд показателей применяется авторами при анализе на микро- и мезоуровне розничной торговли, в том числе на уровне услуг.

Отметим, что основными при оценке эффективной деятельности торговых сетей в большинстве отечественных и зарубежных исследований являются показатели динамики оборота, прибыли, доходов, уровень рентабельность сети по EBITDA, которые будем использовать при разработке собственной методики.

2-й этап. Исследование развития услуг розничных торговых сетей на основе оценки качества. С точки зрения управленческих технологий управление по функциям позволяло обеспечивать развитие услуг сетей в отношении качества и культуры обслуживания.

Важным элементом развития услуг торговых сетей, по нашему мнению, выступают качество услуг и торговое обслуживание – как социальные и экономические выгоды или потребности конечных потребителей. Начиная с 2000-х гг. по настоящее время осуществляется оценка социальных выгод через исследование социальной эффективности. Так, И. А. Бланк [33], А.А. Данилов [117, 118] предлагают рассматривать социальный эффект предприятий сферы услуг с двух позиций: удовлетворения спроса и качества обслуживания населения. Данный аспект целесообразен для анализа развития услуг торговых сетей на мезоуровне, когда высокий уровень институциональной представленности сети в регионе позволяет обеспечивать соответствующую культуру обслуживания. Представители направления И. Т. Абдукаримов [8], Н. А.

Соловьева, Ш. А. Шовхалов [345] делают акцент на социальной эффективности посредством исследования комфортабельности, минимизации издержек в цене для потребителей, обеспечении культуры обслуживания и др.

Обобщение подходов представлено в таблице О.1 Приложения О. Таким образом, при использовании показателей социальной эффективности фокус оценки сместился на скорость торгового обслуживания населения, ассортимент товаров, завершенность покупки, культуру обслуживания и др. (таблица 21).

Таблица 21 – Показатели эффективности услуг сетей и организации торговли на конкретной территории, составлено автором

Эффективность услуг сетевых форматов	Эффективность организации торговли на конкретной территории
Скорость торгового обслуживания населения	Численность магазинов и их торговая площадь
Показатели ассортимента товаров	Равномерность размещения торговых организаций
Завершенность покупки	Уровень типизации и специализации торговых организаций
Культура обслуживания	Плотность торговых предприятий на 1000 жителей.
Удобство и комфорт при совершении покупки и др.	Обеспеченность торговыми площадями и др.

При этом, по нашему мнению, следует дифференцировать показатели социальной эффективности торговых сетей (см. [56]). Первая группа характеризует эффективность услуг конкретных торговых сетей (микроуровень), вторая – эффективность организации торговли на конкретной территории (мезоуровень).

Социальный аспект проявляется в клиентоориентированности торговой организации по отношению к сотрудникам: достойные условия труда, самореализация на рабочем месте, профессиональный рост. Все это позволяет обеспечить на более высоком уровне качество торгового обслуживания, эффективно организовывать процесс коммуникаций постоянных потребителей с сотрудниками торгового зала. В современном бизнесе эти вопросы относятся к корпоративной социальной ответственности (КСО).

3-й этап. Оценка развития услуг сетей (таблица П.1 Приложения П) основана на анализе конкурентоспособности торговых организаций и услуг, которая состоит из управления маркетинговой, финансовой, производственной деятельностью, поэтому управление по процессам вполне коррелирует с данными методами анализа.

Оценка эффективности услуги с позиции конкурентоспособности торговой организации представлена в трудах А. В. Волошина, и Ю. Л. Александрова [96], А. Т. Тавсултановой [255], Н. Н. Терещенко [257,258]. Такой подход позволяет дать общую картину о деятельности торговой организации на основе исследования совокупности используемых ресурсов, адаптированной к условиям внешней среды. Некоторые авторы предлагают пять групп показателей оценки конкурентоспособности как эффективности деятельности: обслуживание покупателей, ресурсы предприятия, организацию технологического процесса и управление товарными потоками, менеджмент организации. А. Т. Тавсултанова предложила [255] оценивать эффективность оптовой торговой организации по показателям конкурентоспособности продукции, эффективности оптового звена и корпоративной культуры.

Известен ряд других методик оценки конкурентоспособности с исследованием показателей качественного торгового обслуживания, привлекательного для покупателей дизайна торгового зала, комфортного месторасположения торгового предприятия, мобильного формата взаимодействия с потребителями. С этим можно согласиться, так как клиентоориентированный подход к организации услуги позволяет обеспечивать ее конкурентоспособность.

Реализация сетевого менеджмента, развитие в российской торговле маркетинговых технологий, направленных на удовлетворение потребителей, предопределили актуальность и необходимость применения подходов исследования развития услуг через управление удовлетворенностью потребителей и управление через бизнес-процессы в современных условиях (таблица О.2 Приложения О). Здесь следует выделить подход к анализу бизнес-процессов (с 2010 г.) таких авторов, как Т. Давенпорт [307], М. Хаммер и Дж. Чампи [270],

О. В. Н. В. Еремеева и Т. Ю. Дуборасова [213], Ильина и А. Б. Смирнов, [140, 247], Т. В. Кириллова [150].

В исследованиях обоснована необходимость процессного управления посредством структурирования деятельности розничного торгового предприятия. В современных условиях важно учитывать тренды и особенности развития торговли, в т.ч. электронной торговли. В своей работе О. В. Ильина, А. Б. Смирнов [247] показывают трансформацию бизнес-процессов при использовании информационных технологий для организации электронной торговли, где основными участниками выступают продавцы, покупатели и поставщики товаров. Авторы отметили, что применение информационных систем в организации бизнес-процессов позволяет сократить количество барьеров между компаниями и основными покупателями и поставщиками, но не указали вовлеченных на современном этапе участников, таких как провайдеры услуг, сельскохозяйственные предприятия, цифровые платформы. По их мнению, система сбалансированных показателей служит основой для постановки целей организации торговых бизнес-процессов, позволяющих выделить противоречия и разработать новые подходы к совершенствованию бизнес-процессов.

Ряд авторов выделяет современные тренды развития розничной торговли в отношении цифровизации, в том числе с применением таких технологий, как компьютерное зрение, технологии big data, автопрограмма, автоматизация бизнес-процессов.

Своевременной и достаточно эффективной в современных условиях является ERP-система единого корпоративного информационного пространства посредством внедрения программы SAP for retail, которая позволяет автоматизировать бизнес-процессы торгового предприятия, особенно торговых сетей. Она эффективно автоматизирует ассортиментную, ценовую политику предприятий сетевых форматов. По мнению И. А. Красюк [161,165], Т. В. Кирилловой [150], она позволяет обеспечивать конкурентоспособность торговых предприятий. Однако при изучении вопроса внедрения программы SAP в татарстанскую торговую сеть «Бахетле»,

установлено, что ПО позволило автоматизировать бизнес-процесс частично (только на 30%). Торговые сети сокращают расходы на обучение, что ограничивает степень вовлеченности торгового персонала в использование данной программы из-за отсутствия соответствующих компетенций (см. А. Г. Рожков, О. А. Третьяк [234]).

В. А.Тушавин выстраивает концепцию о необходимости проведения аналитики и аудита автоматизированных бизнес-процессов с использованием процессной модели APQS. Классификатор APQS PCF предусматривает детализацию бизнес-процессов с определением метрики эффективности и соответствующих формул расчета [263]. Из 13 групп бизнес-процессов выделен бизнес-процесс «Оказание услуг» с метриками эффективности. К основным индикаторам здесь относятся аналитика обеспечения управляемости оказания услуг, оценка производительности, наличие разработанной стратегии оказания услуг, эффективность управления, планирование и развитие ресурсов оказания услуг. Отдельно рассмотрены оказание услуг конечным потребителям и в целом. Кроме того, предусмотрена аналитика финансовых расчетов. Однако создание услуг торговых сетей предусматривает большое количество вовлеченных стейкхолдеров, с которыми формируются специфичные взаимоотношения. Поэтому данную модель, по нашему мнению, необходимо расширять новыми вариантами и соответствующей классификацией.

Интересен подход к аналитике бизнес-процессов с использованием моделирования. Н. В.Еремеева, Дуборасова Т.Ю. [213] предложили ряд моделей, позволяющих оценить разработанные стратегические планы, обеспечить учет стоимости процесса производства конкурентоспособной продукции, вовлеченность персонала и их мотивацию к труду, определить риски[261] в технологическом процессе производства, изучить спрос потребителей и предложить усовершенствованные способы обеспечения качества и конкурентоспособности продукции.

А. Н. Габдулхакова, К. М. Ирагимова, Л. Р. Магазова [108] в своем исследовании сосредоточились на необходимости управления запасами

предприятия, предложили собственную методологию и экономико-математические модели для оптимизации его деятельности. Развитие данного подхода свидетельствует о том, что важно отдельно учитывать бизнес-процессы со всеми институциональными участниками торговых сетей, в т. ч. с государством, сельскохозяйственными производителями, переработчиками и т. д.

Необходимость учета факторов внешней и внутренней среды при организации бизнес-процессов представлена в исследованиях И. Н. Шостак [292]. Обозначены факторы прямого и косвенного воздействия на эффективность бизнес-процессов торговой организации. С помощью корреляционно-регрессионного анализа выделены факторы прямого воздействия, которые непосредственно влияют на трансформацию бизнес-процессов в торговле, и подтверждена необходимость учета всех стейкхолдеров.

Принимая во внимание, что сейчас розничные торговые сети имеют интернет-магазины, которые функционируют через сайт или мобильное приложение, цифровую платформу, важно выстраивать соответствующие бизнес-процессы с указанием участников и применением различных электронных инструментов. И. А. Ермакова [130] показала практические примеры реинжиниринга бизнес-процессов интернет-магазина и предложила ряд мероприятий по оценке этих эффектов. Особое внимание автор уделяет организации внутренних процессов, которые показывают основные результаты эффективности функционирования интернет-магазинов.

А. А. Елшина, А. В. Березина [303] представили организацию доставки заказов в рамках деятельности интернет-магазина. Авторами выделены преимущества и недостатки конкретного бизнес-процесса, а также даны предложения по их использованию.

Применение процессного подхода необходимо для услуг розничных торговых сетей, так как позволяет эффективно выстраивать множество бизнес-процессов, возникающих во взаимодействии разных участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг сетей.

4-й этап. Методики оценки потребительской удовлетворенности, в которых

управленческие технологии выстроены по правилам (стандартам) для того, чтобы обеспечить удовлетворенность потребителей услугой (таблица Р.1 Приложения Р).

Анализ зарубежных источников по оценке услуг сетей показал, что она основана на определении удовлетворенности потребителей (customer satisfaction– см. [200, 293, 299, 300, 312]). Так, в стандартах ISO по системе менеджмента качества большое внимание уделено оценке качества и удовлетворенности запросов потребителей (см. [159]).

Другим способом является определение уровня качества посредством количественной оценки тремя методами: дифференциальным, комплексным и смешанным. В работе Н. И. Нижальской [189] этот групповой показатель рассчитывается как торгово-технологический потенциал.

В. Е. Хруцкий и И.В. Корнеева [272] предлагают оценивать качество услуги на основе блок-схемы, состоящей из проекта, исполнения, готовности к использованию и контроля управления. Этот комплексный метод применяется, если установлена зависимость значения обобщающего показателя от значения исходных показателей, характеризующих качество данного товара (услуги). Отдельные свойства, определяющие качество услуги, имеют различную значимость и учитываются с использованием коэффициента весомости, то есть показателя качества.

5-й этап. Исследование развития услуг розничных торговых сетей через управление потребительской ценностью. Оценка ценностного развития услуг, их особенности обобщены и представлены в таблице С.1 Приложения С.

Так, Е. Карловская [147] предложила оценивать целевую эффективность субъекта через систему показателей совокупной оценки эффективности ориентационного взаимодействия, индивидуальной оценки субъекта, результативности ориентационного взаимодействия. Методика носит универсальный характер, однако в ней отсутствуют показатели, специфичные для отрасли.

В разрабатываемой нами концепции импонирует подход О. У. Юлдашевой, С. В. Никифоровой, С. Ю. [298], оценивающих развитие услуг на основе анализа структуры потребительской ценности через показатели цены, качества товаров, известности бренда, сервиса.

Соотношения жизненного цикла программы и ценностного управления представлено у В. Е. Прокопцова, И. Н. Трефиловой [224]. Исходный анализ CLV – потребительской ценности клиента в течение его жизненного цикла – как индикатор развития услуг дан Ф. Р. Дуайером [300]. Потребительская ценность включает анализ товарного комплекса, нематериальных активов, коммуникаций, каналов доставки ценностей.

Модель RFM (Recency, Frequency, Monetary value) – вероятностная, эконометрическая оценка, которую исследовали П. Фейдер, Б. Харди [305], О. А. Третьяк и Д. Е. Климанов [262]. Оценку потребительской ценности в структуре цены услуги осуществляют исходя из стоимости разработки и производства товаров, цены продажи их дистрибьютору и цены продажи на предприятии сферы услуг. Модель предполагает исследование визуализации фирменной сети и ее участников, ранжирование проблем создания ценности потребителю, анализ показателей, характеризующих состояние бизнес-модели [274].

Анализ вышеобозначенных подходов позволил выделить три варианта возможного взаимодействия и оценки клиентоориентированности участников сети для формирования совокупной потребительской ценности. Третий подход применим для торговых розничных сетей X5, Магнит, так как в своем составе они имеют производственные, перерабатывающие, сервисные организации, играющие большую роль в их деятельности и выполняющие фокальный функционал в макропроцессе.

Обобщение подходов (таблица Т.1 Приложения Т) к оценке клиентоориентированности персонала позволило выделить 5 направлений.

1. Интервьюирование топ-менеджмента и сотрудников, осуществляющих набор персонала, с целью оценки компетенций, выполнения функционала

сотрудников организации. Потребительская ценность оценивается как выполнение стандарта обслуживания, качества оказываемых услуг (А.Кохли, Б.Яворски [326]), позитивного отношения к компании, поддержка инициативы (готовности и способности приложить усилия для достижения высоких финансовых результатов деятельности предприятия).

2. Анкетирование потребителей представлено у О.В. Гулаковой и соавт.[115], Е. Е. Ладыгиной [330]. За основу они брали комплексную шкалу Дж. Нарвера с соавт. [335]; Р. Дешпанде с соавт. [299]. В результате выстраивается рейтинг наиболее значимых индикаторов клиентоориентированности компаний, разделенных на 5 кластеров по оцененному уровню. Преимуществом данной методики является то, что использовалась комплексная шкала для оценки уровня ориентации на клиента, адаптированная под российский рынок. Экспертами являлись менеджеры исследуемых компаний.

А.Г. Рожков и О.А. Третьяк [262] провели оценку клиентоориентированности строительных организаций и сектора клиентских продаж, выявляя качественные составляющие взаимодействия сотрудников организации, работающих с потребителями, однако субъективизм и отсутствие обратной связи для формирования запросов потребительской ценности услуг стали недостатком исследования.

Оценка работы потребителями (как реализуется концепция воспринимаемой ценности, качество обслуживания – Т. Хенниг-Турау [319], Турау-модель COSE) через впечатления от услуги, удержание потребителя, их приверженность предопределяют клиентоориентированность персонала. Положительно наличие обратной связи о работе сотрудников – количество конфликтов, доля положительных отзывов потребителей, количество вновь обратившихся, доля решенных проблем. В рамках предложенного подхода оценивают работу сотрудников по продажам, однако не учитывают степень их мотивированности, комфортные условия работы и развитие сотрудников со стороны работодателя.

3. Оценка качества работы потребителями и самооценка персонала через исследование ценности по качеству обслуживания и запросы на существующие

потребности (В.А. Назаркина, Ю.С. Буракова, Г.А. Донец [187]) позволяет частично определить уровень удовлетворенности ценностного предложения предприятия сферы услуг, однако использование качественных составляющих придает методике определенный субъективизм. М.Н. Шавровская [283] в рамках целевой эффективности определяет результат деятельности формирования клиентоориентированности персонала через потребностную эффективность как результат удовлетворенности внутренних и внешних потребителей. К преимуществам здесь относим анализ взаимосвязи затрат на использование внутренних ресурсов в целях клиентоориентированности с показателями результативности работы персонала по удовлетворению потребителей. Однако данный подход не учитывает точку зрения самих сотрудников, их лояльность к организации.

4. Оценка потребителей методом анкетирования о качестве обслуживания персоналом, выявление удовлетворенности потребительской ценностью товара или услуги посредством обратной связи рассмотрены А. В. Мухачевой и Е. В. Димовым [334]. Данный подход больше коррелирует с клиентоориентированностью потребителей.

5. Анкетирование, интервьюирование сотрудников на предмет их мотивированности к работе, лояльности к организации и, самое главное, желания выполнения стандартов обслуживания, выявления определения ценности организации для сотрудника (А. П. Конторских, К. О. Югова, Л. С. Ладыкина [327]) полностью ориентированы на определение лояльности сотрудников компании, достижение цели в области клиентоориентированности, мотивированности персонала. В рамках ценностно-ориентированного подхода, по нашему мнению, оценку клиентоориентированности персонала необходимо проводить через систему показателей социальной и экономической эффективности по каждому из критериев.

Второй критерий обобщения подходов исследования развития услуг – систематизация существующих отечественных и зарубежных точек зрения по количеству параметров, используемых при анализе, позволил выделить

следующие группы:

1. Многофакторные методы (основаны на применении системы сгруппированного набора показателей, определяющих уровень развития услуг розничных торговых сетей).

2. Однофакторные методы (основаны на расчете интегрального показателя развития услуг розничных торговых сетей).

При определении добавленной стоимости учитываем интегральный результат оказанных услуг розничных торговых сетей, сгенерированный при оказании услуги всеми участниками цепочки.

Выполненный нами расчет сетевого эффекта услуг розничных торговых сетей с позиции самой сети ранее не проводился. По нашему мнению, здесь важно учитывать, что ранее для оценки управления бизнес-процессами анализировали эффективность и учитывали размер транзакционных издержек. В условиях цифровизации, экономики знаний, сетевых коммуникаций организации услуг такие издержки сокращаются, эффект масштаба реализуется за рамками торговых сетей. Виртуальная интеграция и сетевая модель бизнеса с применением цифровых платформ формируют единое информационное поле, создают совокупную потребительскую ценность услуг всеми участниками цепочки. Проведя научный обзор концепций оценки вклада участников макропроцесса на основе анализа исследований зарубежных и российских авторов, можно сделать вывод о взаимной пользе имплементации стейкхолдерской модели корпоративного управления как для приращения стоимости бизнеса, так и для создания ценности финансовых и нефинансовых участников макропроцесса, взаимовлиянии и взаимозависимости этих процессов, о необходимости продолжения и углубления теоретико-методологических и прикладных исследований в этой области. Таким образом, при ценностно-ориентированном подходе к созданию совокупной потребительской ценности услуги в цепочке ценность возникает у всех контрагентов, в том числе у конечных потребителей (см. [43]).

Анализ подходов подтвердил, что современные методики нуждаются в дополнении и использовании показателей оценки эффективности реализации управленческих решений в рамках ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей. На наш взгляд, методика должна быть многофакторной с расчетом интегрального показателя развития услуг. В п. 2.2 представлен основной алгоритм исследования развития услуг розничных торговых сетей с построением многомерной модели оценки.

Итак, в основе исследования развития услуг розничных торговых сетей использовали четыре подхода.

Клиентоориентированный подход – это способ формирования коммуникаций розничных торговых сетей с потребителями, позволяющий увеличивать выручку, прибыль сети и потребительскую ценность приобретаемых товаров и услуг.

Процессный подход – это способ формирования эффективных многокомпонентных, относящихся к интегрированным потокам товаров/услуг видам деятельности, составляющим процесс оказания услуги (макропроцесс оказания услуг розничных торговых сетей).

Ценностно-ориентированный подход – это способ организации и управления развитием услуг розничных торговых сетей, позволяющий получать и использовать результаты с позиции тех или иных ценностей.

Интегральный подход к оценке развития услуг розничных торговых сетей – это способ оценки, позволяющий изучить совокупность показателей, характеризующих различные составляющие (возникающие ценности) формирования услуги с позиции разных вовлеченных участников, и сделать выводы о результативности (вовлеченности) участников в создание совокупной потребительской ценности услуги по каждому отдельно и в целом.

Интеграция подходов позволит:

1) учитывать потребительские выгоды участников цепочки, которые являются вектором развития услуг. Чем больше выгод получает потребитель услуги, тем выше уровень его вовлеченности в создание самой услуги;

2) управлять динамическим развитием услуг на основе исследования всех бизнес-процессов, составляющих макропроцесс услуг розничных торговых сетей;

3) исследовать совокупность показателей по блокам отдельно и в целом в отношении оценки развития услуг розничных торговых сетей.

Рассматривая критерии развития услуг, выделим три направления: эффективность, результативность, удовлетворенность. Применительно к разрабатываемой методологии эффективность есть инструмент развития услуг, поэтому система показателей эффективности применяется как определенный результат с помощью интегрального и процессного подходов, исследуется как удовлетворенность через призму ценностно-ориентированного подхода. Данный подход связан со способами организации и развития услуг посредством управления ценностями участников цепочки потребительской ценности услуг.

Функционирование розничных сетей характеризуется формированием устойчивого сетевого эффекта, который проявляется в приросте ценности конечного продукта – услуги розничной, создаваемого сетевым образованием в целом в результате увеличения численности потребителей. По сути, можно говорить о сетевом эффекте от масштаба деятельности торговых сетей. Как обозначено авторами в Таблице Т2 синергетический эффект возникает при интеграции ресурсов, инфраструктуры. В нашем случае сетевая организация использует совместно ресурсы, управляется из единого центра, но при этом это влияет положительно на прирост численности. Поэтому сетевой эффект — это составляющая синергетического эффекта. Сетевой эффект возникает только в сетевых организациях, влияет на прирост покупателей, снижает удельные операционные расходы, эффективно использует инфраструктуру, управление в основном с единого центра.

Таким образом, распространенный в советский период развития торговли подход, основанный на понимании эффективности исключительно через эффективность деятельности торговых организаций, в современных условиях утратил свою актуальность. Это объясняется, прежде всего, особенностями услуг сетей: во-первых, торговая услуга состоит из основной части в виде товара и

дополнительных атрибутов; во-вторых, и основная, и дополнительная составляющие возникают во всей цепочке создания потребительской ценности услуг розничных торговых сетей; в-третьих, на современном этапе социальные требования не менее значимы, чем экономические, при создании ценности услуг. В ходе проведенного нами исследования обобщены основные научно-методические подходы оценки развития услуг розничных торговых сетей и принципы исследования. Сформулированы принципы создания потребительской ценности применительно к услуге розничной торговой сети: 1) потребительская ценность услуг торговых сетей выше, чем средний чек покупателя; 2) розничная торговая сеть должна постоянно проводить мониторинг потребностей, внедрять информационные технологии для создания условий обеспечения удовлетворенности потребностей, вовлекать потребителей в совместное создание ценностей; 3) развитие услуг сетей основано на клиентоориентированном подходе, обеспечивающем долгосрочные конкурентные преимущества организации.

3.2. Инструменты исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов

Принципиальным исходным моментом исследования и оценки развития российских розничных торговых сетей является их позиционирование в координатах глобальной эффективности, поскольку это дает основание для формулировки проблемы, в то время как показатели эффективности в рамках разработанной методологии пригодны для анализа в рамках российской макроэкономической системы, где имеет место монопольное положение сетей. На рисунке 28 представлена методология исследования развития услуг розничных торговых сетей.

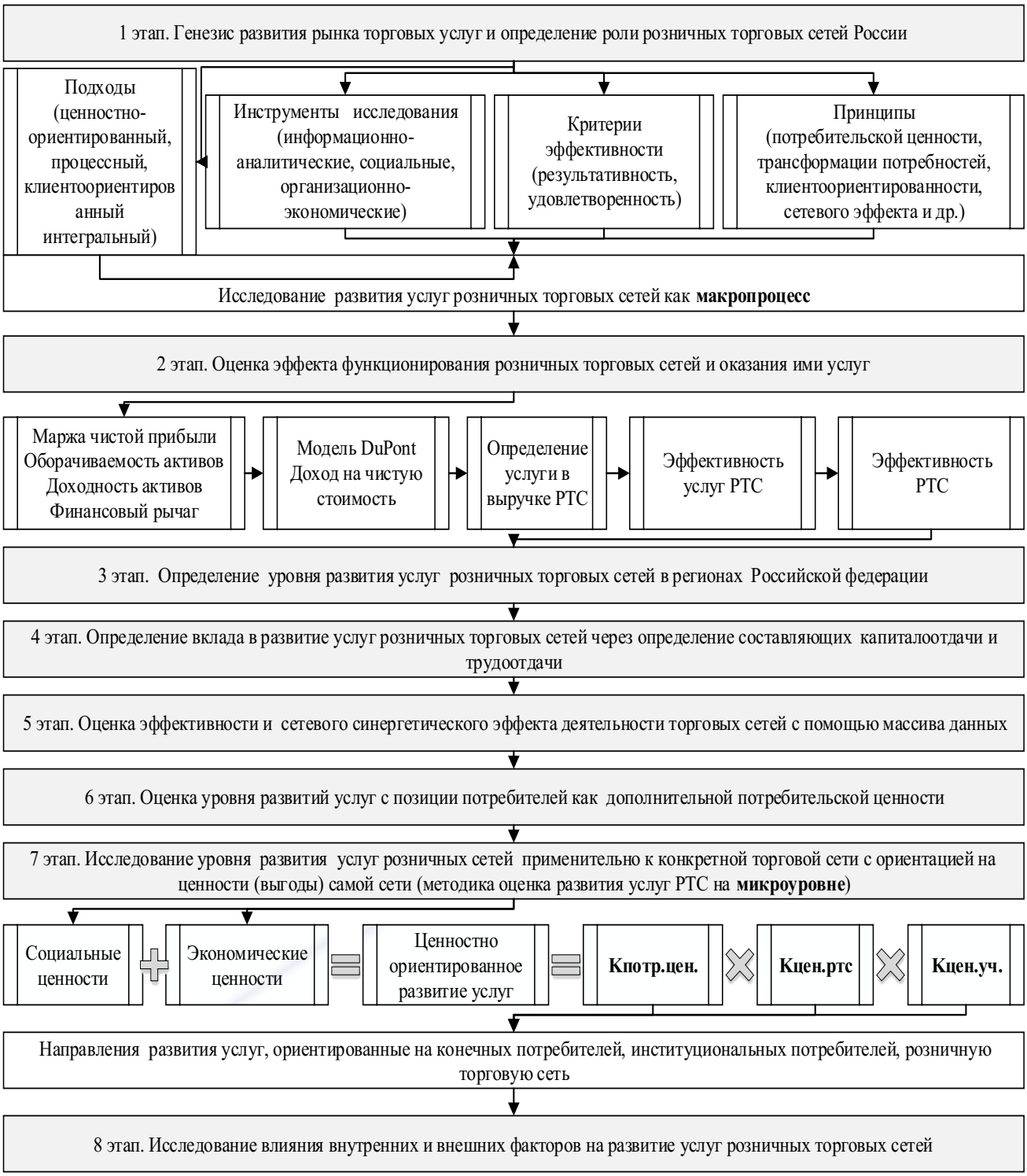


Рисунок 28 – Методология исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

В основе методологии определена интеграция клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, интегрального подходов.

К основным принципам построения методологии оценки развития услуг сетей следует отнести:

1) принцип научности, реализуемый посредством того, что анализ развития

услуг розничных торговых сетей основан на экономических законах развития, передового опыта, диалектики и теории познания;

2) принцип комплексности, предполагающий достаточно большой охват исследования субъектов участников цепочки совокупной потребительской ценности создания услуг торговых сетей, изучение причинно-следственных зависимостей деятельности и коммуникаций с этими организациями розничной торговой сетью;

3) принцип оперативности, осуществляемый посредством разработки оперативных управленческих решений на основе аналитики выделенных показателей в методике оценки развития услуг торговых сетей.

4) принцип эффективности, позволяющий сформировать такие выводы, что вложенные средства обеспечат сетевой эффект от проведения соответствующего анализа и реализации мероприятий по организации сетевых услуг.

Рассмотрим основные этапы применения методологии в рамках организации оценки развития услуг розничных торговых сетей.

1-й этап. Генезис развития рынка торговых услуг и определение роли розничных торговых сетей России с применением на основе синтеза клиентоориентированного и ценностно-ориентированного подходов;. Здесь важно показать трансформацию содержания услуг торговли, переход на рынок услуг розничных торговых сетей с целью выделения ценности услуг, бизнес-процессы торговой организации при формировании торговой услуги на каждом этапе развития.

2-й этап. Оценка сетевого эффекта функционирования розничных торговых сетей и оказания ими услуг. На данном этапе исследования проводится анализ основных тенденций развития торговых сетей в российской экономике по основным показателям (динамика оборота розничных торговых сетей, доля оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли по регионам РФ, обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов (кв. м на 1 000 человек населения)), выявляются общие закономерности в рамках

оценки эффективности услуг торговых сетей с использованием инструментов экономико-математического моделирования.

3-й этап. Определение уровня развития услуг розничных торговых сетей в регионах Российской федерации. Данный этап исследования предусматривает оценку развития услуг розничных сетей на уровне региона с использованием метода кластерного анализа.

При этом регионы страны по трем показателям сгруппированы в 4 кластера. Для выявления общих закономерностей в оценке эффективности услуг торговых сетей использованы инструменты экономико-математического моделирования. Во многом специфика развития торговых сетей определяется направлениями региональной торговой политики, формирующей степень открытости или закрытости региона для присутствия в нем федеральных или региональных торговых сетей. В этой связи полагаем, что дифференциация степени эффективности торговых сетей и их услуг, зависящих от созданной на мезоуровне инфраструктуры поддержки развития торговых сетей, будет отличаться. Для подтверждения данной гипотезы использованы статистические данные по субъектам РФ [200], в частности обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения; доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %;объем складской мощности на 1 объект розничной торговой сети, $м^3$.

4-й этап. Определение вклада в развитие услуг розничных торговых сетей через определение составляющих капиталоотдачи и трудоотдачи. Этап предусматривает графическое представление модели влияния этих составляющих на сетевой эффект, прогнозное описание сетевого эффекта от оказания услуг.

Данный этап основан на оценке уровня развития услуг розничных торговых сетей с ориентацией на институциональных участников цепочки на мезоуровне и позволяет определить их технологическое развитие по следующим показателям: динамика товарных запасов в торговых сетях, динамика продаж через интернет в торговых сетях, динамика инвестиционной деятельности в торговых сетях, доля

амортизации в выручке от продаж торговых сетей, оценка рентабельности персонала и инвестиционных вложений и т.д. Оценка применяемых технологий в сетях в виде информационных решений приводит к трансформации финансового состояния, потому важен анализ показателей финансовой устойчивости по торговым сетям, динамика финансовых показателей деятельности торговых сетей.

5-й этап. Оценка эффективности и сетевого эффекта деятельности торговых сетей с помощью массива данных. Определение вклада в развитие услуг розничных торговых сетей таких компонентов, как капитало- и трудоотдача, осуществляется с применением двухфакторной модели производственной функции, описывающей взаимосвязь между зависимой переменной – сетевым эффектом от оказания услуг розничных торговых сетей. Двухфакторная производственная функция определяется по формуле:

$$Y = A \cdot L^{\alpha} \cdot K^{\beta}, \quad (6)$$

где Y – сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей (%);

L – параметр трудоотдачи, определенный как выработка добавленной стоимости одним работником (тыс. руб. добавленной стоимости на одного занятого); K – параметр капиталоотдачи, выраженный через отношение произведенной добавленной стоимости к стоимости вновь введенных основных фондов (руб./руб.); A – независимый коэффициент модели; α, β – коэффициенты эластичности модели.

Оценить сетевой эффект от деятельности торговых сетей предлагаем через отношение валовой прибыли торговых сетей к их обороту. По нашему мнению, сетевой эффект заключается в создании дополнительной ценности за счет оказания услуг розничными торговыми сетями, экономии на издержках за счет совместного использования активов внутри сети, что позволяет иметь более высокую прибыль по сравнению с несетевыми структурами. Оценить эффективность услуг розничных торговых сетей представляется целесообразным с использованием модели стратегической прибыли (см. [342], рисунок 29) как инструмента финансового анализа. Данная модель позволяет определить факторы, влияющие на норму чистой прибыли (доход на чистую стоимость). В

основе ее лежат такие показатели, как: финансовый рычаг, доходность активов как произведение маржи чистой прибыли и оборачиваемости активов, маржа чистой прибыли как отношение чистой прибыли к валовым продажам, оборачиваемость активов как отношение валовых продаж к общей стоимости активов, общая стоимость активов как сумма текущих активов (стоимость запасов, дебиторская задолженность, другие текущие активы) и основных фондов.

Методологически эффективность оказания услуги должна быть дифференцирована от эффективности розничных торговых сетей (в свою очередь можно рассчитать чистую и валовую эффективность (последняя включает транзакционные издержки), а также эффективность на основе учета добавленной стоимости, актуальной при оценке, в том числе, сетевого эффекта.

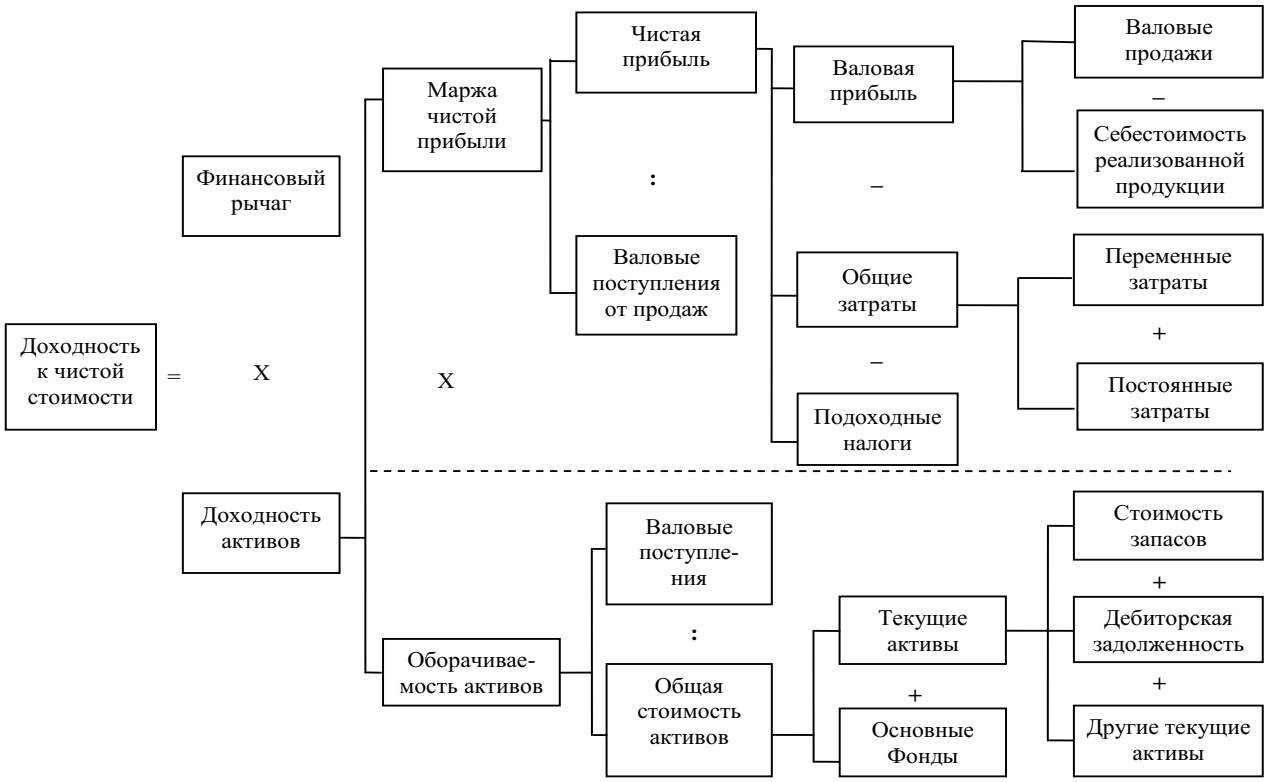


Рисунок 29 – Модель стратегической прибыли (DuPont Model)

В общем случае эффективность розничных торговых сетей, по нашему мнению, определяется по формулам (см. [81]):

$$\text{Эффективность РТС} = \frac{\text{Совокупный доход сети}}{\text{Затраты на содержание РТС, включая стоимость товара, персонал}} \quad (7)$$

$$\text{Эффективность РТС} = \frac{\text{Совокупный доход сети}}{\text{Затраты на содержание РТС, включая стоимость запасов (ОПФ + ОС)}} \quad (8)$$

Методологически более востребована оценка услуги розничных торговых сетей и ее эффективности, которую предлагаем рассчитывать по формуле:

$$\text{Эффективность услуги РТС} = \frac{\text{Объем оказанных услуг}}{\text{Затраты на оказание услуги}} \quad (9)$$

Затраты в приведенных формулах учитываются интегрально по отношению к деятельности розничных торговых сетей. Числитель и знаменатель формул базируются на методических подходах, представленных в п. 2.1. На практике величина числителя и знаменателя может быть рассчитана альтернативно.

Проблемы с оценкой возникают прежде всего в силу ограниченности данных о работе розничных торговых сетей, ряд показателей может быть показан косвенно. Базовый показатель эффективности розничных торговых сетей – доля услуг в выручке, концептуально предлагаем рассматривать его как добавленную стоимость, созданную сетью торговых организаций, рассчитываемую на валовой или чистой основе по формуле:

$$\text{Доля услуг в выручке РТС} = \frac{\text{Добавленная стоимость (заработная плата + валовая прибыль)}}{\text{Выручка РТС}} \quad (10)$$

В свою очередь, в исследовании осуществлен расчет и других показателей, отражающих существующие систематически собираемые органами статистики данные [119], по формуле:

$$\text{Рентабельность проданных товаров} = \frac{\text{Сальдированный финансовый результат}}{\text{Себестоимость}} \quad (11)$$

Концептуально, по нашему мнению, сетевой эффект необходимо оценивать по формуле:

$$\text{Сетевой эффект РТС} = \text{Прирост услуг РТС} + \text{Прирост прибыли РТС} - \text{Снижение внутренней стоимости услуг для сети} \quad (12)$$

Разработанная система показателей оценки эффекта розничных торговых сетей (в отличие от набора показателей И. Т. Абдукаримова [8], И. А. Бланка [33],

А. А. Данилова [117,118], Т. А. Никулиной с соавт. [193], рассматривающих социальный эффект в рознице, и работ О. В. Величко, О. А. Горянинской [112] о синергетическом эффекте) дает совокупную сетевую оценку эффекта услуги розничных торговых сетей с учетом процессного подхода и позволяет количественно оценить синергию взаимодействия участников создания услуги, оценить вклад каждого, показать виды эффекта в рамках сетевой модели организации торговли для ее участников. Используя показатели доли услуг в выручке розничных торговых сетей и сетевой эффект, можно рассчитать эффективность розничных торговых сетей по сравнению с тем, как если бы они были несетевыми структурами розничной торговли (рисунок 30).

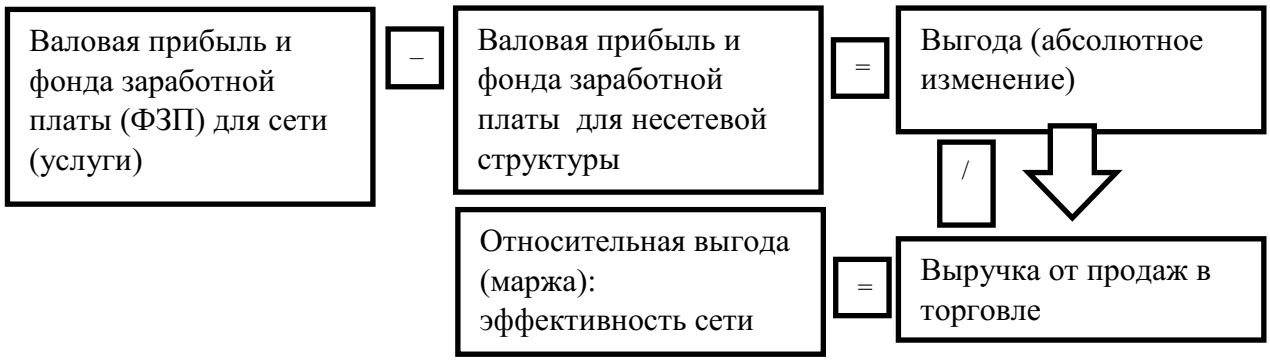


Рисунок 30 – Схема эффективности торговых сетей и несетевых структур розничной торговли за счет оказания услуг, составлено автором

В данном случае эффективность будет дополнительной ценностью (доходность от оказания услуг) от вхождения в сеть на каждый рубль получаемой прибыли по сравнению с несетевыми структурами. Кроме того, считаем целесообразным введение показателя эффективности розничных торговых сетей по сетевому эффекту, который определяется по формуле:

$$\text{Эффективность РТС}_{\text{сет.эф}} = \frac{\text{Сетевой эффект РТС}}{\text{Затраты на содержание РТС, включая стоимость товара, персонал}} \quad (13)$$

Данный показатель демонстрирует получаемую ценность в стоимостном выражении как сетевой эффект на вложенные в деятельность розничных торговых сетей средства.

В настоящем исследовании (помимо отмеченных показателей) целесообразно провести анализ динамики товарных запасов; продаж через интернет; инвестиционной деятельности; показателей эффективности основных фондов и персонала; доли амортизации в выручке от продаж; отдачи оборота на 1 квадратный метр торговой площади; показателей финансовой устойчивости торговых сетей (рентабельность активов, коэффициент автономии, коэффициент текущей ликвидности).

Таким образом, сетевой эффект заключается в возможности создавать дополнительную потребительскую ценность оказания услуг розничными торговыми сетями путем расширения их перечня, гибкости, экономии на издержках за счет совместного использования активов внутри сети и позволяет иметь более высокую прибыль по сравнению с несетевыми структурами. Сетевой эффект, характеризующий деятельность торговых сетей, обеспечивает прирост дополнительной прибыли и, соответственно, рентабельности проданных товаров, что доказывает их преимущества относительно несетевых форм розничной торговли. Диагностика теоретико-методических подходов способствовала построению системы показателей оценки развития услуг розничных торговых сетей, которые легли в основу определения интегрального коэффициента ценностно-ориентированного развития услуг.

Исследуя эффективность крупных сетевых структур на основе данных розничных торговых сетей региона, необходимо рассматривать на микроуровне (по данным сетей) динамику показателей рентабельности EBITDA и валовой рентабельности, которые показывают эффективность операционной деятельности сети и характеризуют масштаб оказания ими услуг.

6-й этап. Оценка уровня развитий услуг с позиции потребителей как дополнительной потребительской ценности (на основе ценностно ориентированном подходе). За основу индексный метод, предполагающий проведение расчетов в разрезе трех элементов.

А) Расчет индекса выгод потребителей:

1. Ценность, воспринимаемая клиентом = Общая ценность для клиента –

– Общие издержки клиента.

2. Общая ценность для клиента = Ценность услуги + Ценность персонала + Ценность сервиса + Ценность имиджа компании.

3. Общие издержки клиента = Денежные издержки + Затраты времени + + Затраты энергии + Эмоциональные затраты.

Индекс выгод покупателей определяем по формуле:

$$I_в = \sum_1^n a_{in} \cdot в_{in} / \sum_1^n a_{imin} \cdot в_{imin}, \quad (14)$$

где $I_в$ –индекс выгод покупателей; a_i – параметр важности критерия потребительской ценности услуги, значение которого (весомость, значимость) оценивают покупатели; $в_I$ – критерий выгоды потребителя или потребительской ценности услуги. Значения критериев оцениваются покупателями посредством анкетирования и интервьюирования, онлайн-опроса. Чем больше значение данного показателя, тем выше уровень получаемой потребительской ценности услуги; i – количество выделенных параметров значимости; $в_{imin}$ –минимальное среднее значение среди полученных данных исследуемых торговых сетей.

Б) Оценка индекса затрат покупателя по формуле:

$$I_{зп} = \sum_1^n a_{in} \cdot зп_{in} / \sum_1^n a_{imin} \cdot зп_{imax}, \quad (15)$$

$$a_i = a_n \div \sum_1^n a,$$

где $I_{зп}$ – индекс затрат покупателей; a_n – параметр важности критерия потребительской ценности услуги n-торговой сети (оценивается покупателями); i – количество выделенных параметров значимости; n – количество исследуемых торговых объектов, оцениваемых потребителями; $зп_i$ – критерии затрат потребителей (значения критериев оцениваются покупателями посредством анкетирования и интервьюирования, онлайн-опроса; чем меньше данный показатель, тем выгоднее покупателю по его минимальным затратам); $ЗП_{imax}$ – максимальное среднее значение среди полученных данных по затратам потребителей при приобретении услуг исследуемых торговых сетей.

В) Оценка индекса дополнительной потребительской ценности услуги (частное выгод потребителя от затрат потребителей) по формуле:

$$I_{дц} = I_{в} - I_{зп}, \quad (16)$$

где $I_{дц}$ – индекс дополнительной ценности услуги; $I_{в}$ – индекс выгод покупателя; $I_{зп}$ – индекс затрат покупателя.

Важно отметить, что аналитика позволяет выделить проблемные зоны в деятельности торговой сети и предложить мероприятия по совершенствованию предоставления услуг для повышения потребительской ценности конечных потребителей услуг.

7-й этап. Исследование уровня развития услуг розничных сетей применительно к конкретной торговой сети на микроуровне. Разработана методика оценка интегрального коэффициента ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей, которая учитывает вклад всех участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг: органов власти – общества – производителей – переработчиков – провайдеров услуг – IT-компании (цифровой платформы) – розничной торговой сети – конечного потребителя, а также получаемые выгоды участников от вовлеченности в цепочку услуг сетей.

Методика оценки развития услуг розничных торговых сетей применительно к конкретной сети, то есть с позиции розничных торговых сетей, включает, по нашему мнению, три блока и основана на интегральном подходе, позволяющем оценить развитие с ориентацией на потребителей, собственников розничных торговых сетей и институциональных потребителей. Аналитика каждого блока по отдельности позволяет разрабатывать управленческие технологии с ориентацией на конкретных участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуги и применением инструментов ценностно-ориентированного и клиентоориентированного подходов. Результаты применения данной методики раскрыты в главе 4.

Блок I. Оценка уровня развития услуг розничных торговых сетей с ориентацией на институциональных потребителей. Определяет ценностно-ориентированное развитие услуг сетей с учетом национальных, политических, социально-экономических и других факторов внешней бизнес-среды территорий,

на которых функционируют торговые сети. Оценка реализации бизнес-процессов: «У1с. Соучастие в создании и развитии торговых производственных и распределительных помещений, управление отношениями с органами власти», «У3с. Управление взаимоотношениями с участниками цепочки», а также услуга по формированию спроса, реализации социальных проектов, услуга по формированию спроса на производство СТМ. Соответственно, состоит из трех групп показателей. Этот блок характеризует привлекательность услуг розничных торговых сетей для участников цепочки создания совокупной потребительской ценности с позиции создания новых торговых объектов, рабочих мест, инфраструктуры, продвижения местной продукции через сети. Формирование показателей выстраивается с позиции получения выгод каждым участником и приращения потребительской ценности услуги (таблица У.1 Приложения У) с применением интегрального подхода.

Коэффициент ценностно-ориентированного развития институциональных потребителей (Кцен.уч.), характеризующий привлекательность услуг розничных торговых сетей для участников цепочки, включает три части: «привлекательность для государства», «привлекательность для производителей товаров, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков» и «привлекательность для посредников-провайдеров услуг в цепочке». Коэффициент состоит из двух составляющих – экономической и социальной.

Определение весовых коэффициентов экспертным методом осуществлялось в феврале 2016 и 2021 гг. Для этого была сформирована экспертная группа из 7 человек (2 директора розничных объектов «Бахетле», 1 коммерческий директор компании «ЭССЕН», 2 главных товароведа, 1 сотрудник торгового зала, 1 бухгалтер). С группой экспертов было проведено ранжирование показателей. Согласованность экспертов оценивалась с помощью коэффициента конкордации, который изменяется в диапазоне $0 < W < 1$, причем, 0 – полная несогласованность, 1 – полное единодушие. Если $W > 0{,}6$, то считается, что мнения экспертов согласованы, если $W < 0{,}6$, то мнения экспертов расходятся,

необходимо исключить эксперта, мнение которого сильно отличается от общего, и вновь определить значение коэффициента конкордации (W).

Система показателей на первом этапе оценки состоит из коэффициентов, поэтому расчет критериев по трем блокам является уместным с позиции одноразмерности составляющих. Весовые коэффициенты (0,4 и 0,6) установлены экспертным методом. Весомость экономического блока составила 0,6 (выше, чем у социального) в связи с тем, что он является основой организации услуг, социального – 0,4. Коэффициент ценностно-ориентированного развития институциональных участников определяется по формуле 17:

$$\text{Кцен.уч.} = 0{,}6 \times \sqrt[5]{\text{ЭЭгос.р.м} \cdot \text{ЭЭгос.пр.} \cdot \text{ЭЭпр.стм} \cdot \text{ЭЭпоср.пр} \cdot \text{ЭЭпоср.тр}} + 0{,}4 \cdot \cdot \sqrt[4]{\text{СЭгос.бл} \cdot \text{СЭгос.ифр} \cdot \text{СЭпр.пр} \cdot \text{СЭпоср.стр}} * \text{ОП} * \text{БП}, \quad (17)$$

где ЭЭгос.р. м – процент создания новых рабочих мест в торговых сетях в общей численности персонала за определенный период. ЭЭгос.пр. – доля продукции SCU местных производителей (кол-во позиций) в общем ассортименте; $СЭ_{гос.бл}$ – Доля расходов на социально-благотворительные цели (расходы на благотворительные проекты, Расходы на социальную поддержку окружающего сообщества) в общих расходах; $СЭ_{гос.ифр}$ – доля расходов на обеспечение безопасности услуг, развитие инфраструктуры. $ЭЭ_{пр.стм}$ – доля совместно-произведенной продукции под собственной торговой маркой (СТМ) (кол-во позиций) в общем ассортименте; $СЭ_{пр.пр}$ – доля товарооборота по некачественной продукции, просроченной продукции, с несоответствующим упаковочным материалом, выведенные из оборота в общем товарообороте. $ЭЭ_{поср.пр}$ – доля расходов на промоакции, пробные партии товаров, выставки- продажи и т.п. в издержках обращения розничных торговых сетей, $ЭЭ_{поср.тр}$ – доля транзакционных издержек торговой сети в общих издержках обращения, $СЭ_{поср.стр.}$ – доля расходов на страхование в общих издержках розничных торговых сетей.

Государственные органы власти заинтересованы в том, чтобы торговая сеть развивала инфраструктуру и благотворительную деятельность, поэтому вводим показатели доли этих расходов в общих расходах сети, а также коэффициент создания новых рабочих мест. Потребительская ценность увеличивается с

реализацией большего количества продукции местного производства через торговые объекты сетей, поэтому учитываем этот коэффициент как приращение ценности для общества и государственных органов. Органы власти являются получателями выгод от сетей как спонсоров социальных проектов в регионе, обеспечивающих развитие инфраструктуры территории присутствия. Для производителей экономический аспект ценности оценивается через показатели прироста производства под собственной торговой маркой, исключения из товарооборота некачественной продукции. Участвуя в создании услуг сетей, сельхозтоваропроизводители, производственники и переработчики продукции обеспечивают себе постоянный объем сбыта, имеют возможность получать востребованные запросы на изменение линейки ассортимента продукции, взаимодействовать через цифровые платформы. Сети обеспечивают страхование продукции и качество реализуемой продукции и услуг посредством взаимодействия с провайдерами на условиях аутсорсинга.

Блок II. Оценка уровня развития услуг розничных торговых сетей с ориентацией на конечных потребителей. Этот блок показателей позволит оценить и проанализировать бизнес-процессы, ориентированные на потребителей: «У2п. Вовлечение в разработку и вывод на рынок новых услуг», «У3п. Управление взаимоотношениями с покупателями», «В4п. Услуга по востребованному ассортименту – управление товарными категориями и ассортиментом в нужном количестве», «О6п. Программа лояльности» и др. По нашему мнению, клиентоориентированность стала важным инструментом управления взаимоотношениями розничных торговых сетей с потребителями, который нацелен на максимальный результат обеспечения потребительской ценностью услуг торговых сетей, достижение устойчивого уровня прибыли, конкурентоспособности организации, позиции на региональном рынке. При этом клиентоориентированность зависит от уровня вовлеченности персонала организации в реализацию ценностно-ориентированного предоставления услуг

сетей (таблица У.2 Приложения У). Система показателей представлена в таблице У.3 Приложения У.

В зависимости от восприимчивости к дополнительной ценности услуги нами выделено четыре группы показателей: потребители, ориентированные на базовый уровень услуги, потребители, ориентированные на ожидаемый уровень, потребители, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги, потребители, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей. Каждый уровень клиентоориентированности на группу потребителей будет предопределять разработку необходимых управленческих решений.

Клиентоориентированность складывается из двух составляющих – экономической и социальной, поэтому для потребителей, ориентированных на потенциальный уровень услуги, получение эмоциональных ценностей оценивается через лояльность к торговой сети, желание распространять положительную информацию (индекс чистой поддержки – Reichheld Frederick), соотношение ценности к затратам (введенный показатель).

Для потребителей, ориентированных на дополнительный и ожидаемый уровни услуги, потребительская ценность оценивается через следующие показатели: доля привлеченных потребителей и соотношение дополнительных расходов к затратам, так как для них важны дополнительные сервисы и программы лояльности.

Для потребителей, ориентированных на базовый уровень услуги, ценность определяется такими показателями, как коэффициент приверженности и коэффициент неудовлетворенных потребителей, которые позволяют выявлять нелояльных потребителей и разрабатывать пакет бесплатных услуг и товаров со специальными предложениями.

В отношении общей совокупности потребителей ценность оценивается через показатели удовлетворенности качеством услуг методом SERVQALL,

совокупные расходы на одного покупателя и среднюю частоту визитов [176]. При этом динамика изменения показателей будет свидетельствовать о результативности организации услуг розничных торговых сетей к реализуемым маркетинговым инструментам, инновациям, программам лояльности и т. д.

Расчет показателя постоянных покупателей основаy на информации, полученной в ходе глубинных полевых исследований деятельности розничных торговых сетей. Доля постоянных потребителей базируется на показаниях количества обладателей пластиковых карт постоянных потребителей к общему числу покупателей. Общее количество посетителей – среднее количество в день, умноженное на число рабочих дней в году. Коэффициент ценностно-ориентированного развития с ориентацией на конечных потребителей рассчитываем по формуле:

$$\text{Кпотр.цен.} = 0{,}6 \cdot \sqrt[5]{\text{ЭЭсов.р} \cdot \text{ЭЭсов.д} \cdot \text{ЭЭпот} \cdot \text{ЭЭдоп} \cdot \text{ЭЭбаз}} + 0{,}4\sqrt[5]{\text{СЭсов.удов} \cdot \text{СЭсов.в} \cdot \text{СЭп} \cdot \text{СЭдоп} \cdot \text{СЭбаз.}}, \quad (18)$$

где СЭсов.в – средняя частота визитов в торговую сеть (трафик покупателей) в неделю на 1 кв.м. торговой площади СЭсов.удов – удовлетворенность клиента услугой, чтобы понять, насколько довольны клиенты взаимодействием с предприятием, ЭЭсов.д – доля расходов на дополнительные услуги в общих расходах торговой сети в месяц, %, ЭЭсов.р – совокупные расходы торговой сети на одного покупателя, т.р./чел, ЭЭпот – пожизненная ценность покупателя, СЭпот – индекс чистой поддержки, %, СЭдоп – доля привлеченных клиентов, ЭЭдоп – показатель ценности жизненного цикла потенциального покупателя, СЭбаз – показатель неудовлетворенности услугой, ЭЭбаз – коэффициент приверженности.

Следует отметить, что NPS как метод оценки лояльности применяют далеко не везде. Если на Западе появляется все больше компаний, для которых связь между уровнем сервиса и мотивацией персонала очевидна, то в России они достаточно редки (см. [342]). В нашей стране пока лишь немногие осознали, что показатель лояльности так же важен, как и EBITDA. Некоторые крупные ритейлеры прикладывают усилия, чтобы изменить структуру в сторону

клиентоориентированности. Прирост новых потребителей основан на расчете разницы в появлении новых обладателей пластиковых карт исследуемых торговых сетей. Прирост покупок новых потребителей осуществляется за счет изучения прироста среднего чека одного покупателя к приросту новых потребителей.

Методом SERVQUAL [343] проведен анализ удовлетворенности потребителей, адаптировавший ее под данную цель исследования и учитывающий особенности деятельности торговой сети (таблицы У4, У.5 Приложения У). Данный подход позволяет получить целостное представление о существующих ожиданиях потребителей в отношениях и взаимодействиях с торговым персоналом в сети, определить приоритетные параметры для оценки качества обслуживания, выявить фактический уровень восприятия потребительской ценности торговой услуги и определить дефицит удовлетворенности потребителей, обозначить разрывы в деятельности торгового персонала по выявленным недостаткам, разработать соответствующие направления развития предоставления услуг розничных торговых сетей. Полученные данные позволят сформировать инновационную политику торговой сети, оптимизировать соответствующие бизнес-процессы.

Блок III. Оценка уровня развития услуг розничных торговых сетей с ориентацией на ценности розничных торговых сетей будет состоять из трех составляющих: получаемой ценности и вовлеченности в процесс ее создания собственников розничных торговых сетей и управления процессом создания ценности (уровень торгового, финансового, кадрового менеджмента); персонала как основы клиентоориентированности; инвесторов, заинтересованных в развитии услуг сетей и окупаемости вложенных средств.

Данный блок показателей позволит проанализировать бизнес-процессы: «О1. Развитие и поддержание привлекательности торговых объектов», «О3. Материально-техническое обеспечение», «Закупка товаров – насыщение сети товаром», «В3. Доставка товаров», «Создание и развитие сети торговых объектов» и др. «…Подход Lengnick-Hall позволяет учитывать клиентоориентированность в

рамках управления человеческими ресурсами» [211].

По нашему мнению, клиентоориентированность персонала тесно связана с показателями развития услуг розничных торговых сетей, что влияет на прирост внутрифирменного взаимодействия в цепочке. Система представлена в таблице У.6 Приложения У. Клиентоориентированный персонал формируется системой внутренних бизнес-процессов розничных торговых сетей, ориентируется на оптимизацию взаимоотношений внутри сети для достижения приращения потребительской стоимости или развития услуги. Таким образом, отдельным блоком исследования является оценка деятельности сети на основе оценки клиентоориентированности персонала и потребителей.

Для развития ценности услуг важно выделить группы потребителей с целью выработки персонифицированных потребностей и клиентоориентированного подхода, которые представили М. Н. Федорец [267], Г. Б. Спролес, Э. Л. Кендалл [346], П. А. Залешин, М. Е. Цой [136] и др. Методика расчета дана в таблице У.7 Приложения У. Определение коэффициента ценностно-ориентированного развития с ориентацией на ценности розничных торговых сетей осуществляется по формуле:

$$Кцен.\,ртс = 0{,}6\sqrt[9]{ЭЭсоб.\,кап \cdot ЭЭсоб.\,ден\; ЭЭкл.\,п \cdot ЭЭст\; ЭЭкп \cdot Ка \cdot Ра \cdot ЭЭоо \cdot ЭЭebitda} + \\ + 0{,}4\sqrt[6]{СЭсоб.\,к \cdot СЭсоб.\,маг} \cdot СЭкл.\,м \cdot СЭп.\,л \cdot СЭсо \cdot СЭвм \qquad (19)$$

где $ЭЭ_{соб.кап.}$ – отношение капитализации к чистой прибыли, $ЭЭ_{соб.ден}$ – отношение стоимости компании за вычетом денежных средств к выручке, $СЭ_{соб.}$ – коэффициент текучести кадров, $СЭ_{соб.маг}$ – отношение вновь введенных торговых объектов к общему количеству магазинов, ЭЭкл.п – эффективность клиентоориентированности персонала, СЭкл.м – эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу, ЭЭст – темп роста сопоставимого трафика, ЭЭкп – коэффициент покупки, СЭп.л – индекс потребительской лояльности NPS, Ка – коэффициент автономии, Ра-рентабельность всех активов, %, СЭсо – коэффициент корпоративной социальной ответственности, ЭЭоо – показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади – показатель Like for like sale, ЭЭebitda –

скорректированная рентабельность EBITDA, СЭвм – валовая маржа (валовая прибыль/выручку), в долях.

Необходимость показателей менеджмента – управления ценностью – следует из практики развития торговых сетей, отраженной в п. 1.3, в отличие от несетевых форматов, состоящих из одного магазина, который не требует относительно высоких финансовых вложений (ориентация на потребителей).

Главной особенностью услуг сетевых форматов в условиях масштабной деятельности торговых сетей становится формирование лояльности потребителей к бренду. Запросы потребителей к уровню получения потребительской ценности услуги, лояльность к бренду, посещаемость торговых сетей, количество транзакций, средняя сумма чека зависят от клиентоориентированности сотрудников. Этот блок показателей получил название «Клиентоориентированный персонал».

Традиционные показатели управления эффективностью теряют свою актуальность, как отмечено в трудах Р.Минитера [182], Г. Саймона [238], так как объектом измерений становятся потребители и удовлетворение их потребительской ценности. Удовлетворенность потребителей в корреляции с клиентоориентированным менеджментом по отношению к персоналу – главные критерии деятельности компаний, ориентированных на потребителей. Для оценки уровня развития услуг сетевых форматов вышеуказанные методики не подходят, поскольку потребители отличаются собственной потребительской восприимчивостью взаимодействия с торговой сетью.

Розничная торговая сеть выступает основным координатором в организации ценностно-ориентированного развития услуг посредством соответствующего менеджмента. Управление процессом создания ценности состоит из четырех составляющих: кадровый, финансовый, торговый, коммерческий менеджмент.

Кадровый менеджмент – это четкая и слаженная работа по организации работы клиентоориентированного персонала. Правильный подбор персонала, организация учебного процесса, проведение аудита персонала являются основными критериями эффективного кадрового менеджмента. Система

показателей подробно представлена в таблице У.8. Приложения У.

Финансовый менеджмент показывает возможность развития услуги за счет эффективного управления ресурсами, исходя из потребностей. Коммерческий и торговый менеджмент взаимосвязаны, так как их эффективная работа напрямую формирует ценности на развитие услуги, делает привлекательными для потребителей.

Торговый менеджмент анализируется через отчеты торговых сетей. Наиболее значимы для этих целей следующие показатели: стоимость компании (Enterprise Value, EV), долговых обязательств, привилегированных и обыкновенных акций и доли участия внешних владельцев. Преимущество данного показателя в том, что он учитывает обязательства компании по ее краткосрочным и долгосрочным долгам по формуле:

Enterprise Value = Market Capitalization + Net Debt + Minority Interest (20)

Стоимость компании=Капитализация Чистый долг + Доля меньшинства

(расшифровка формулы 20)

Рентабельность сети по EBITDA показывает уровень развития услуги до вычета процентов, налогов и амортизации (прибыль до налогообложения / выручка·100%). Важная корреляция показателей рентабельности сети – по EBITDA и валовой рентабельности. Среднерыночный уровень показателя рентабельности EBITDA является высоким, так как имеют место большие затраты на инвестиции в персонал, в материально-техническое обеспечение торговых объектов и открытие новых торговых объектов. Учитывая это, для оценки уровня ценностно-ориентированного развития услуг мультиформатных торговых сетей необходимо знать изменение структуры товарооборота в зависимости от применяемых форматов и технологий торговли. Здесь используют специальные показатели, отражающие особенности услуг торговых сетей: like for like [339], величину трафика, стоимость средней потребительской корзины, показатель количества магазинов, показатель торговой площади. Выделим два основных индикатора клиентоориентированности персонала. Первый – это уровень

вовлеченности персонала в обеспечение и создание потребительской ценности, то есть результативность работы в рамках обеспечения клиентоориентированного подхода, отношение к потребителям (рисунок 31). По нашему мнению, к этим показателям могут относиться рентабельность фонда оплаты труда, доля инвестиций в общих расходах как экономические ценности для персонала. Оценка социальных ценностей персонала как аспектов кадрового менеджмента осуществляется через такие показатели, как коэффициент изменения выполнения стандартов обслуживания, соотношение трудоемкости и средней заработной платы (таблица У.8 Приложения У).

Проводимое исследование позволило установить, что для оценки социальной составляющей уровня клиентоориентированности в системе управления персоналом целесообразно использовать для анализа три индикатора: виды выполняемых работ, сложность работ, время выполнения работ.

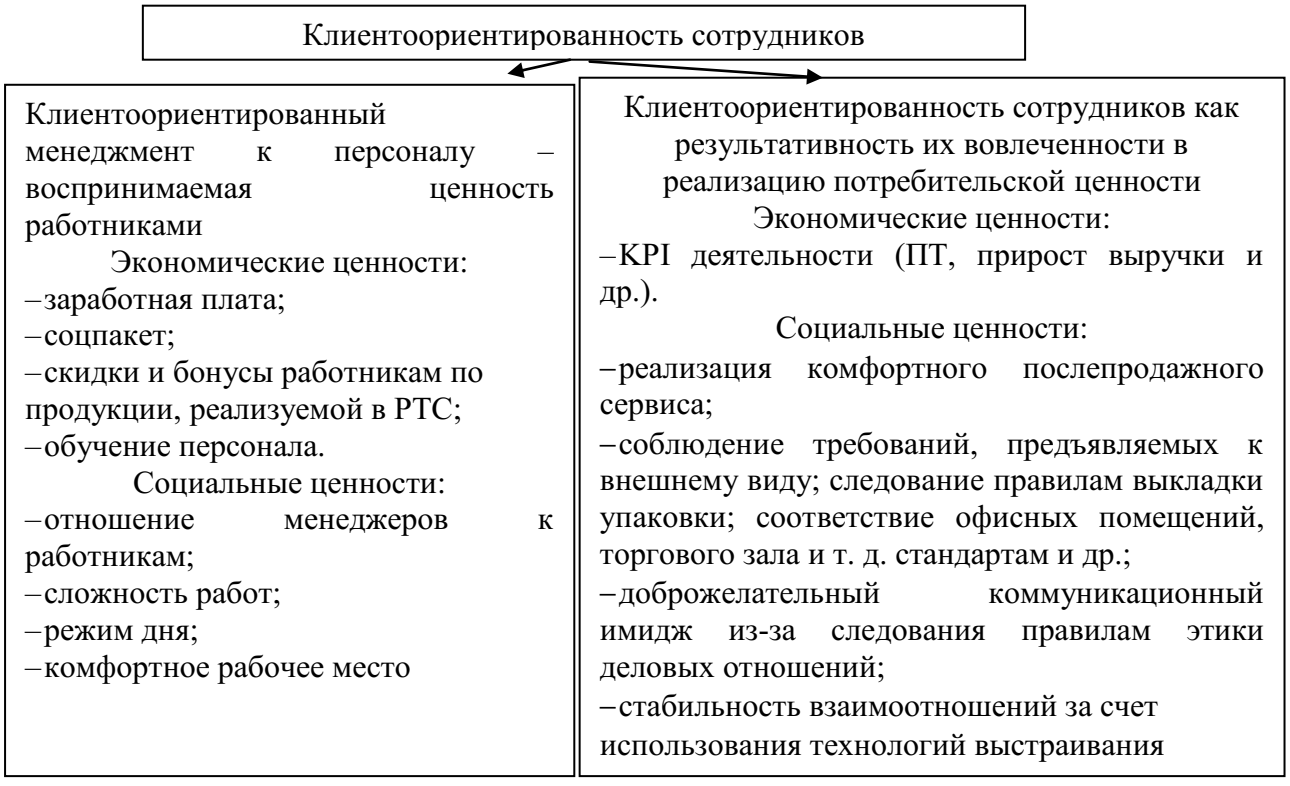


Рисунок 31 – Экономические и социальные составляющие клиентоориентированности, составлено автором

Для торговых сетей важна разработка регламента организации труда,

выполнение всех бизнес-процессов, что позволит обеспечить качество торгового обслуживания, эффективно организовать коммуникации работников торговой сети с конечными потребителями. Все это в перспективе позволит оптимизировать трудовые расходы [34]. Экономический аспект ценностей персонала оценивается через долю инвестиций в персонал в общих расходах, что демонстрирует желание торговой сети выстроить клиентоориентированный подход через персонал, и рентабельность персонала как систему материальной мотивации сотрудников (таблица У.8 Приложения У). Эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу определяем по формуле:

$$СЭкл.м = \sqrt[4]{ЭЭкл.п.д \cdot ЭЭкл.п.н \cdot ЭЭкл.м.р \cdot ЭЭкл.м.д}., \quad (21)$$

где ЭЭкл.п.н – рентабельность затрат по привлечению новых клиентов, в долях, ЭЭкл.п.д – доля вторичных покупок в общем объеме покупок, ЭЭкл.м.д – доля инвестиции в персонал в общих расходах, ЭЭкл.м.р – рентабельность фонда оплаты труда.

Эффективность клиентоориентированности персонала рассчитываем по формуле:

$$ЭЭкл.п = \sqrt[3]{СЭкл.п.уд \cdot СЭкд.м.с. \cdot СЭтр.}, \quad (22)$$

где СЭтр – интегральный показатель трудоемкости работ, СЭкд.м.с. – коэффициент изменения выполнения стандартов обслуживания, СЭкл.п. уд – удовлетворенность персонала.

Для оценки ценностно-ориентированного развития услуг сетевых форматов вышеуказанные методики необходимо расширить, поскольку потребители отличаются восприимчивостью при взаимодействии с торговой сетью. Соответственно, в зависимости от потребительского опыта необходим разный набор показателей оценки удовлетворенности. Все показатели для расчета критериев по формулам 17 – 22* переведены в коэффициенты и имеют одинаковую размерность. В рамках клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов интегральный коэффициент ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей

строится по формуле:

$$\text{Кц-р услуг РТС} = \sqrt[3]{(\text{Кцен инст.уч} \cdot \text{Кц ртс} \cdot \text{Кпотр ц})}, \quad (23)$$

где Кц-р услуг РТС – интегральный коэффициент ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей, Кцен инст.уч. – коэффициент ценности (выгоды) участников, Кпотр ц – коэффициент потребительской ценности, Кц ртс – коэффициент ценности розничных торговых сетей [53].

Интегральный подход позволит объединить критерии и показатели и дать обобщенную оценку развития услуг. Применение клиентоориентированного подхода в рамках данной методологии позволило выделить основные составляющие развития услуг и показать их результативность с ориентацией на конечных потребителей, институциональных потребителей и розничную торговую сеть. Ценностно-ориентированный подход позволил оценивать развитие услуг с позиции выгод или ценностей всех участников цепочки через показатели эффективности на разных этапах движения товара: бизнес-процессы (услуги), ориентированные на конечных потребителей, бизнес-процессы (услуги), ориентированные на институциональных участников, бизнес-процессы (услуги), ориентированные на ценности розничной торговой сети.

8-й этап. Исследование влияния внутренних и внешних факторов на развитие услуг розничных торговых сетей. Выделенные факторы и апробация анализа представлена в п.5.1.

Таким образом, в ходе проведенных нами исследований разработана методология исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, состоящей из 8 этапов. Апробация предлагаемых нами методик позволит сформировать направленность управления развитием услуг розничных торговых сетей. В отличие от ранее представленных методик в предложенной нами за основу взяты коэффициенты, с помощью которых осуществляется анализ разных торговых сетей с неодинаковым количеством торговых объектов, разных форматов торговли. Преимуществом является учет и оценка ценностной ориентации оказываемых услуг розничных торговых сетей на потребителей, ценности институциональных участников и розничных торговых сетей.

3.3. Применение процессного подхода при исследовании бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей

В современных условиях одним из важных инструментов развития услуг розничных торговых сетей является управление операциями. В результате исследований региональных розничных торговых сетей Татарстана установлено, что отсутствует описание процессов деятельности 3 сетей и менеджмента бизнес-процессов, наличествует дублирование функционала структурных подразделений и сотрудников. Многие торговые сети до недавнего времени применяли стратегию экстенсивного развития, результатом чего было расширение сети торговых объектов и распределительных центров. С целью дальнейшего развития услуг торговых сетей важно использовать один из важнейших рассматриваемых нами инструментов – Business Process Management, который позволяет сосредоточиться на управлении бизнес-процессами участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителей. Основная цель реализации данного инструмента – выделение, определение, стандартизация, управление и совершенствование бизнес-процессов. Business Process Management аналогичен Total Quality Management и расширяет подход к управлению бизнес-процессами, делая акцент на качестве результата через качество процессов. В таблицах 22-24 представлена детализация бизнес-процессов в рамках трех основных групп: процессы управления сетью, основные процессы и обеспечивающие процессы.

В таблице 22 обозначены бизнес-процессы, которые осуществляют основные управленческие решения в сети. Ранее было отмечено, что бизнес-процессы следует разграничивать по охвату участников: бизнес-процессы услуг сетей, ориентированные на внутрисетевое [243] взаимодействие (на институциональных потребителей), основные бизнес-процессы сетей, бизнес-процессы услуг розничных торговых сетей, ориентированные на потребителей.

Применение процессного подхода в развитии услуг сетей предполагает внедрение менеджмента бизнес-процессов (рисунок 32) с учетом следующих аспектов:

Таблица 22 – Бизнес-процессы, обеспечивающие управление РТС, составлено автором

Бизнес-процессы услуг РТС в цепочке создания ценности с ориентацией на внутрисетевое взаимодействие (на институцион. потребителей)	Основные бизнес-процессы розничных торговых сетей, ориентированные на обеспечение ценностей РТС	Бизнес-процессы услуг РТС в цепочке потребительской ценности с ориентацией на конечных потребителей
У1с. Соучастие в создании и развитии торговых производственных и распределительных помещений – управление отношениями с органами власти	У1. Создание и развитие сети торговых объектов, в том числе распределительных центров, торговых объектов (строительство, модернизация) + их территориальное управление	
У2с. Управление коммуникациями для создания потребительской ценности торговой услуги	У2. Развитие бизнеса – стратегическое планирование торговой сети – создание структуры из участников цепочки создания потр. ценности услуг РТС (экономических агентов) с ориентацией на потребителя	У2п. Вовлечение в разработку и вывод на рынок новых услуг и форматов
У3с. Управление взаимоотношениями с участниками цепочки	У3. Управление маркетингом, в том числе проектирование и разработка новых услуг	У3п.Управление отношениями с покупателями
У4с. Соучастие в производстве СТМ	У 4. Производство товаров, в том числе СТМ товаров, производство собственного изготовления продукции - разработка, производство	У4п. Соучастие в создании востребованного ассортимента, формирование спроса на новые СТМ

- управление процессом, а именно создание и развитие услуг торговых сетей, должно осуществляться на основе ценностей, конкретных целей и планов всех участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуги;
- на входе и выходе бизнес-процесса формируется стандартный свод правил, инструментов и способов, которые позволяют стандартизировать услугу розничных торговых сетей, обеспечивая качество и персонифицированный подход к некоторым группам покупателей;
- на выходе осуществляется контроль и мониторинг ценностей, получаемых конечными потребителями услуг розничных торговых сетей;
- рассматривая механизм оказания услуг сетей, все владельцы ресурсов и участники формирования услуги должны быть мотивированы на вклад в создание

совокупной потребительской ценности услуги, при этом каждый из них получает собственные социально-экономические выгоды в данной цепочке;

- на входе скоординированы действия участников (а именно: государственных органов власти, производителей, переработчиков, провайдеров услуг) по их материальным, информационным потокам совместно с розничной торговой сетью под формируемые ценности и вклад в совокупную потребительскую ценность услуги; координатором выступают государственные органы власти, так как они на законодательном уровне регулируют качество реализуемой продукции, добросовестность взаимоотношений между всеми участниками цепочки услуги и др. В таблице 23 представлены вспомогательные бизнес-процессы, которые создают условия для реализации управления розничными торговыми сетями [69].

Таблица 23 – Вспомогательные бизнес-процессы, обеспечивающие управление розничным торговыми сетями, составлено автором

Бизнес-процессы услуг РТС в цепочке создания совокупной потребительской ценности, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на институциональных потребителей)	Основные бизнес-процессы розничных торговых сетей, ориентированные на обеспечение ценностей сети	Бизнес-процессы услуг розничных торговых сетей в цепочке совокупной потребительской ценности, ориентированные на конечных потребителей
В1с.Услуга по прогнозированию спроса – формирование ассортимента производства и переработки товаров, обеспечение «точно в срок» в определенном количестве и качестве товаров – организация сбыта товаров	В1. Закупка товара – насыщение сети товаром	В1п.Услуга по востребованному ассортименту – управление товарными категориями и ассортиментом в нужном количестве
В2с. Услуга по доставке продукции – организация совместной доставки продукции от производителя в распределительный центр и розничную торговую сеть до потребителя	В2. Доставка товара на склад	
В3с. Услуга по соучастию в использовании распределительного центра, складских помещений и транспорта розничных торговых сетей – обеспечение оптимального размера складского запаса в рамках совместной ассортиментной политики	В3. Распределение товара на основном складе	
В4с. Услуга по обеспечению сбыта продукции	В4. Доставка товара в магазины	В4п.Услуга по доставке продукции на дом/офис

\

Окончание Таблицы 23

В5с. Услуга внутрисетевого финансирования и обмен товарами, обеспечение эффективности обслуживания потребителей посредством омниканальности	В5. Продажа товара в магазинах	В5п. Услуга по контролю обеспечению качества и цены продукции – услуга по качественному обслуживанию потребителей и сервису, в том числе оказание помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании
	В6. Получение информации о продажах	В6п. Услуга информационно-консультационные услуги Услуга по установлению коммуникаций с покупателем

При моделировании процессов предоставления услуг розничных торговых сетей необходимо выделить основные бизнес-процессы и ресурсы, с помощью которых можно совершенствовать деятельность розничного торгового предприятия и непосредственно услугу розничной торговой сети. Конкретные проекты развития требуют авторской типологии бизнес-процессов (на основе достижения теории операций) [79], учитывая их интеграционный характер для розничных торговых сетей по сравнению с сектором производства в целом и важность достижения сетевого эффекта. В таблице 24 обозначены обеспечивающие бизнес-процессы для эффективного управления сетями.

Таблица 24 – Обеспечивающие бизнес-процессы управления сетями, составлено автором

Бизнес-процессы услуг РТС в цепочке совокупной потребительской ценности, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на институционал. потребителей)	Основные бизнес-процессы розничных торговых сетей, ориентированные на обеспечение ценностей сети	Бизнес-процессы услуг розничных торговых сетей в цепочке совокупной потребительской ценности, ориентированные на конечных потребителей
	О1. Развитие и поддержание привлекательности магазина как продукта, в том числе сервисное обслуживание	О1п.Услуга по созданию удобств покупателям – по территориальной близости ТО, развлекательной инфраструктуры, дизайн интерьера, дизайн экстерьера. Услуга по обеспечению дополнительных сервисов

Окончание таблицы 24

О2с. Услуга по соучастию в программном обеспечении для пополнения и реализации продукции – информационное обеспечение через рекламную поддержку сети и товаропроизводителя	О2. Информационно-технологическое обеспечение и связь, в том числе юридически-правовое обеспечение	О2п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателями (мобильное приложение, сайт, соцсети)
	О3. Материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение безопасности; инженерно-техническое и коммунальное обеспечение	
О4с. Услуга по совместному обучению и объединение функционала сотрудников	О4. Обеспечение персоналом – обучение и развитие персонала	
О5с. Услуга по соучастию в привлечении финансирования, совместные финансовые потоки	О5. Обеспечение и управление финансами, в том числе управленческий учет и экономический менеджмент	
О6с. Услуга по соучастию в продвижении бренда и повышении лояльности потребителей РТС, в проведении исследований по выявлению удовлетворенности потребителей, потребностей, в продвижении товаров и услуг	О6. Коммуникации с потребителями	О6п. Программа лояльности, (тактический маркетинг и маркетинговые коммуникации). Информационные сервисы для потребителей

В целом выделенные процессы реализуют на всех уровнях потребительской ценности (см. [35]), но их содержание изменяется и расширяется по составу участников, задействованных в определенном процессе по применению ресурсов и инструментов их развития (рисунок 32, таблица 22-24).По нашему мнению, цепочка создания ценности услуг розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя состоит из нескольких бизнес-процессов:

$$У2 – У2с – У2п + В1п. + В4п. + В5п. + В6п. + О2п. + О1п. \quad (24)$$

Расшифровка бизнес-процессов представлена в таблицах 22-24.

Услуга по обеспечению дополнительных сервисов дополнительных сервисов потребителю и одновременно контроля качества и цены, предоставление необходимого ассортимента в нужном количестве, обеспечение качественного

торгового обслуживания, е предоставление послепродажного и предпродажного сервиса, формирование индивидуального подхода к потребителю и выстраивание обратной связи через IT-средства и др.

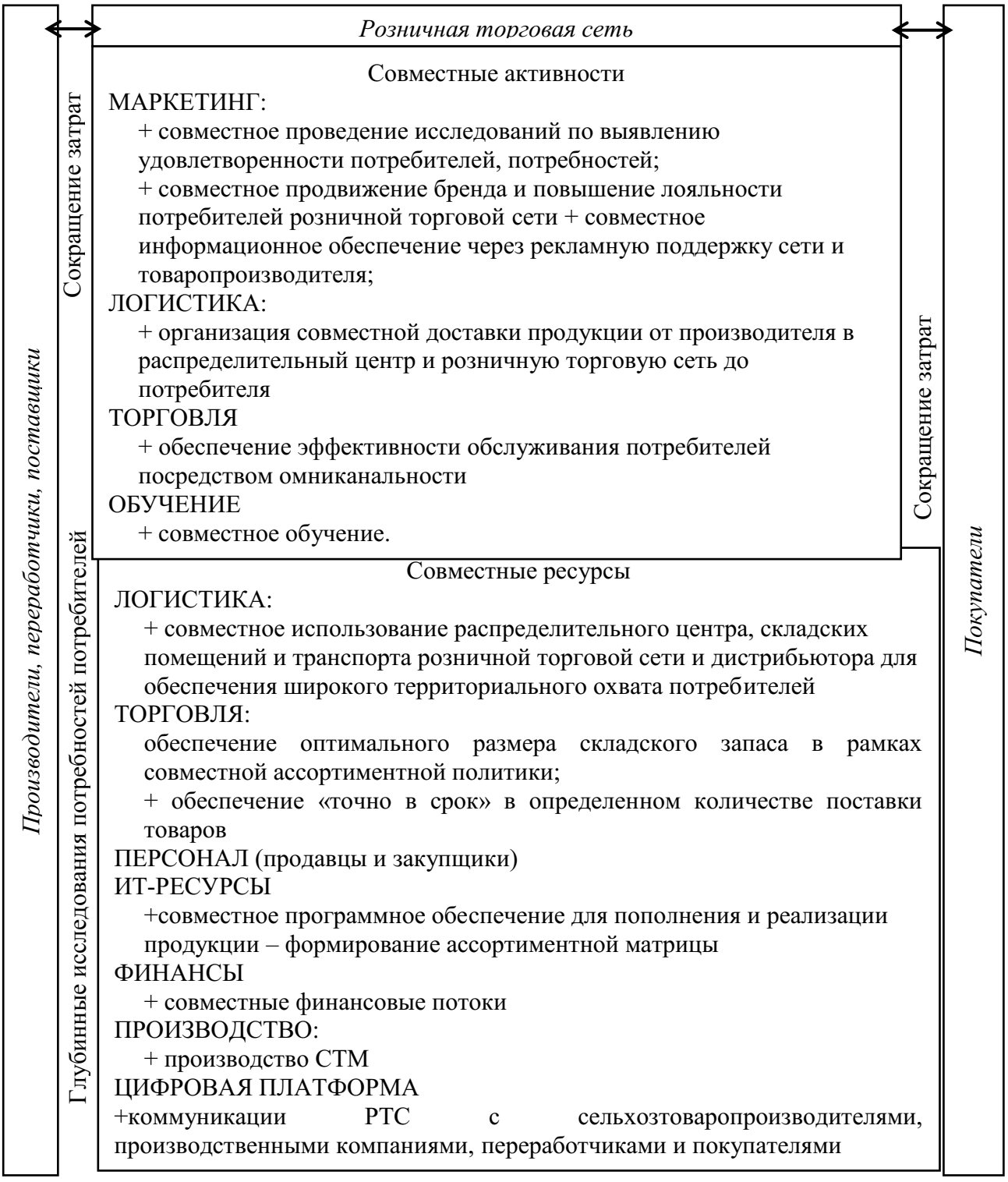


Рисунок 32 – Объединение бизнес-процессов производителей – розничных торговых сетей – потребителей (сетевой эффект), составлено автором

Процесс формирования и развития услуг розничных торговых сетей в оффлайн-формате, по нашему мнению, состоит из четырех элементов:

1. Формирование услуги через бизнес-процессы: У4п., У3п., В6п., О2п.
2. Обеспечение условий для реализации услуги: О5., О7., О4., О3., О2., О1., О2с., О4с., О5с., О6с.
3. Реализация услуги: В6., В5., В4., В3., В2., В1.

4. Послепродажный сервис, обратная связь с покупателями: О2п., В4п., О1п.

Расшифровка бизнес-процессов представлена в таблицах 22-24.

Важно отметить, что составные элементы услуг торговых сетей формируются с момента узнаваемости необходимого востребованного ассортимента для производителя, поэтому в рамках процессного подхода основным владельцем данного процесса будет производственная компания либо сельхозтоваропроизводитель. Сельскохозяйственный товаропроизводитель выращивает и производит продукцию для дальнейшей реализации, в том числе через торговые сети в оффлайн или онлайн. Далее идет наращение стоимости услуги у переработчиков продукции в рамках бизнес-процесса «производство – переработка, упаковка, сортировка, продвижение, реализация продукции».

В данном случае формируется упаковка, расфасовка под потребности потребителей, в том числе под конкретные запросы торговых сетей. Вышеозначенные элементы услуги формируют определенную полезность цепочки совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, в том числе удобство использования информации об ассортименте продукции, определение текущих потребностей на перспективу для дальнейшей реализации и продажи товаров, формирование долгосрочной программы развития для потребителя соответствующих товаров и формирования услуги в розничных торговых сетей, то есть доведение продукции до покупателя.

Выделяя конкретные функции участников (таблица Х.3 Приложения Х) цепочки создания услуг розничных торговых сетей, отметим: владельцем основных бизнес-процессов является сеть, так как она определяет и проектирует процессы, осуществляет мониторинг эффективности формирования и развития услуг и вносит соответствующие корректирующие действия;

– процессным лидером является торговая сеть, так как она вырабатывает общую концепцию развития услуг во взаимосвязи и по запросам участников цепочки;

– конечные потребители в лице покупателей и общества в целом также оказывают большое влияние на формирование ассортиментной и ценовой политики сети, контролируя соблюдение стратегических приоритетов;

– к институциональным участникам услуг сетей относятся государственные органы, производители, переработчики, поставщики продукции, исполнители обеспечения мобильного ассортимента, качества производимых и реализуемых товаров под запросы конечных потребителей.

Структура макропроцесса услуги розничной сети отражена на рисунке 33.

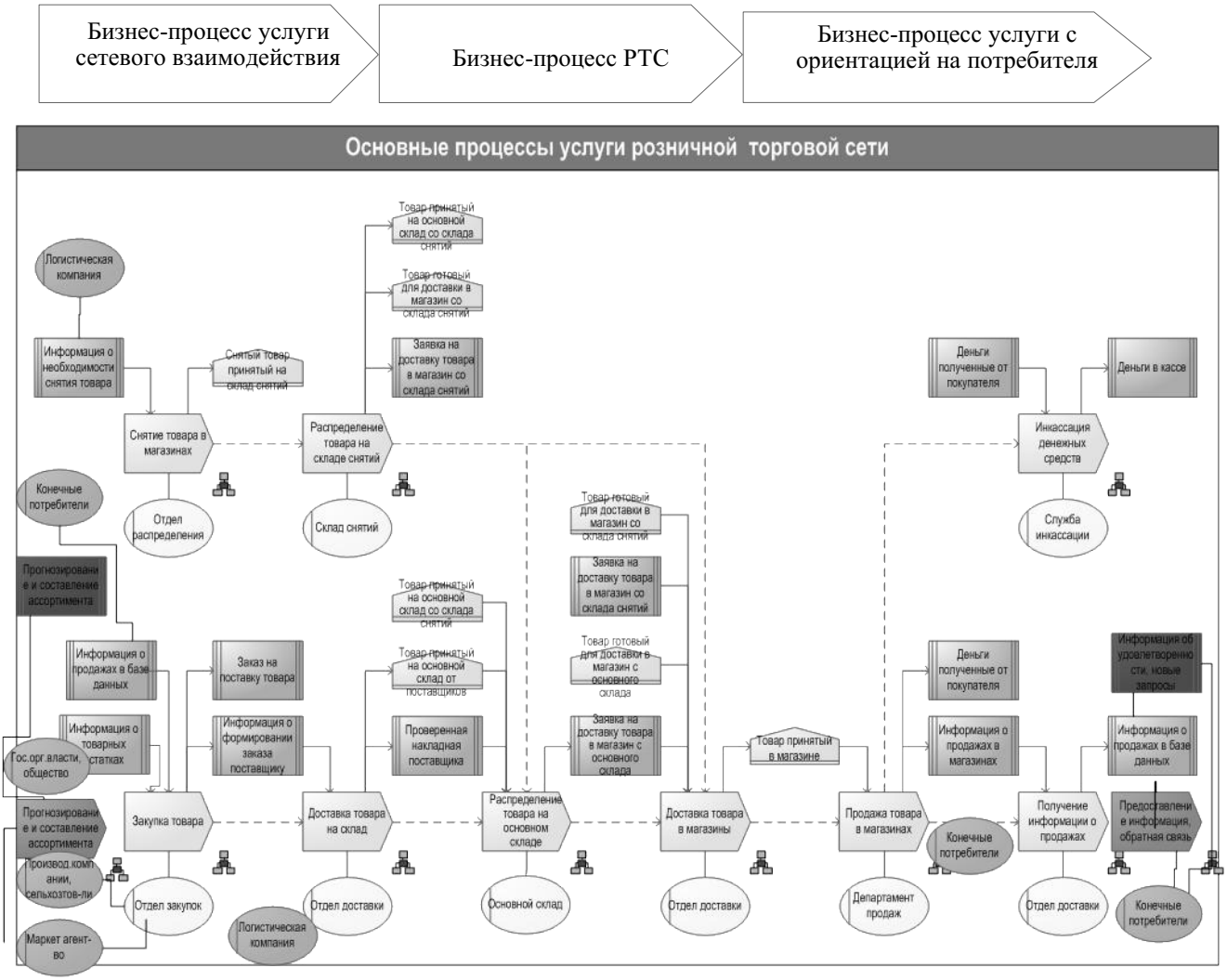


Рисунок 33 – Макропроцесс создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей (У2 – У2с – У2п + В1п + В4п + В5п + В6п + О2п + О1п), разработано автором [60]

В рамках услуги «Приобретение товаров» основными владельцами процесса являются производители и сельхозтоваропроизводители; основная ценность – в сокращении срока полноты и качества торгового обслуживания, клиентоориентированности персонала и потребителей с точки зрения определения запросов постоянных потребителей, снижения издержек обращения, гарантии; понимания/знаний потребителя (удовлетворение индивидуальных потребностей и притязаний) (рисунок Ф.1 Приложения Ф).

В современных условиях розничные торговые сети занимаются аналитикой big data, поэтому в их структуре совместно работают IT-специалисты и маркетологи, изучающие запросы потребителей путем анализа средних чеков, информации через мобильное приложение и социальные сети (рисунок Ф.2 Приложения Ф). При этом каждый бизнес-процесс можно представить детализировано. Так, в бизнес-процессе «Услуга по установлению коммуникаций с покупателем «задействованы структуры розничных торговых сетей, конечные потребители и из институциональных потребителей – логистическая компания. Кроме того, учитываются запросы от общества по ассортименту товаров и услуг, требования к качеству товаров, услуг от органов государственной власти.

Структурный элемент «Услуги по управлению поставками» включает в себя такие ценности, как соглашения с сервисными компаниями в рамках протоколов намерений, мониторинг и оценку качества торгового обслуживания, в том числе предпродажный и послепродажный сервис розничных торговых сетей, доступность услуг и оперативность их предоставления, доверительность (рисунок Ф.3 Приложения Ф). Особенность реализации данного процесса в оффлайне в розничных торговых сетях с ориентацией на потребительскую ценность состоит в том, что учитываются большие массивы данных по продажам и запросам со стороны потребителей и взаимодействию с ними. В рамках бизнес-процессов осуществляются складские операции с ассортиментным потоком, где основными владельцами являются представители отделов маркетинга, снабжения, транспортного или логистического цехов (рисунок Ф.3 Приложения Ф).

В бизнес-процессе «Доставки товара на склад» важно взаимодействие с

менеджерами по сбыту предприятий-партнеров, включая сбыт продукции под собственной торговой маркой и просто поставщиков. Услуги по организации закупки, управлению поставками, предпродажному обслуживанию непосредственно реализуются в самой торговой сети. Важной составляющей является предпродажная услуга, которая обеспечивает непосредственные запросы по розничной упаковке под запросы потребителей, соответствующей фасовки, организации качественного торгового обслуживания (рисунок Ф.4 Приложения Ф). В данном процессе основной составляющей будет обеспечение потребительской ценности услуги посредством удовлетворения запросов по ассортименту, качеству, количеству товаров, поэтому в числе участников задействован специалист по взаимодействию с покупателями. Кроме того, обеспечивается контроль качества поставленной производителями продукции. Услуга складских операций, услуга по организации продаж напрямую зависят от клиентоориентированности персонала и потребителей. Важно выделить послепродажную услугу как завершающий элемент, так как именно розничные торговые сети могут предоставлять гарантийное обслуживание, организовывать обмен информацией, впечатлениями, сервис послепродажного обслуживания и доставку самого товара по адресу потребителя.

Федеральные торговые сети имеют возможность наращивать стоимость компании и, соответственно, стоимость услуг, капитализироваться на внешнем рынке. Важно проводить анализ и систематизировать потоки создания ценности для потребителя в магазине или торговой сети. Так, в торговых объектах розничных сетей с форматом торговли самообслуживания потребитель самостоятельно ищет товар, берет его с полки, катит телегу, взвешивает и наклеивает весовой/товарный идентификатор. В некоторых продвинутых торговых точках можно даже рассчитываться без помощи оператора – на кассе самообслуживания [75]. При этом необходимо сделать потребителя партнером в развитии бизнеса (рисунок Ф.2 Приложения Ф). Важно регулярно проводить мониторинг текущей удовлетворенности потребителей и стимулировать его активность в обратной связи: «Сотрудники – ключевой ресурс создания ценности».

Необходимо также поддерживать эмоциональное состояние в коллективе и ставить для сотрудников ясные цели. Они должны придавать смысл деятельности непосредственно для специалистов [75]. В современных условиях, как было отмечено в первой главе, расширены объемы онлайн-услуг торговых сетей. Обобщенный бизнес-процесс услуг в оффлайн- и онлайн-форматах представлен на рисунке 34.

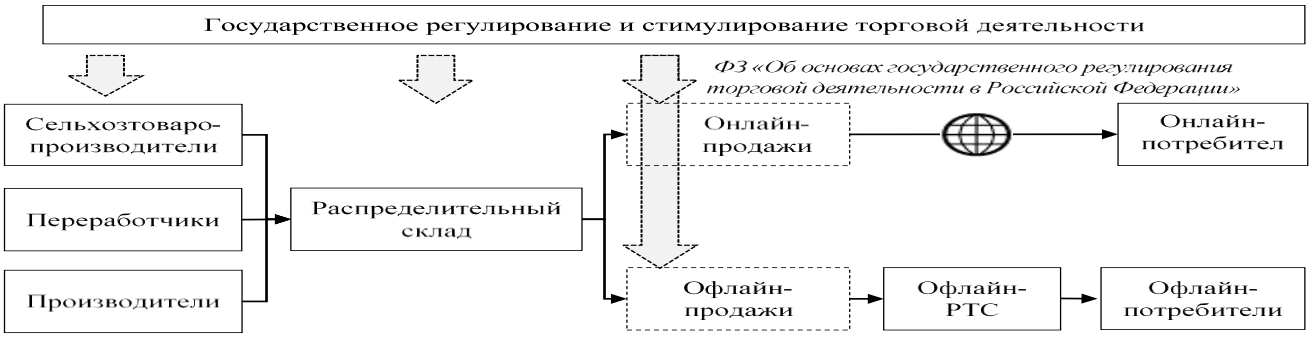


Рисунок 34 – Бизнес-процесс развития услуг розничных сетей в сторону онлайн-торговли, разработано автором

Далее на рисунке 35 обозначен бизнес-процесс предоставления услуги, в рамках которого торговая сеть формирует запросы от покупателей.

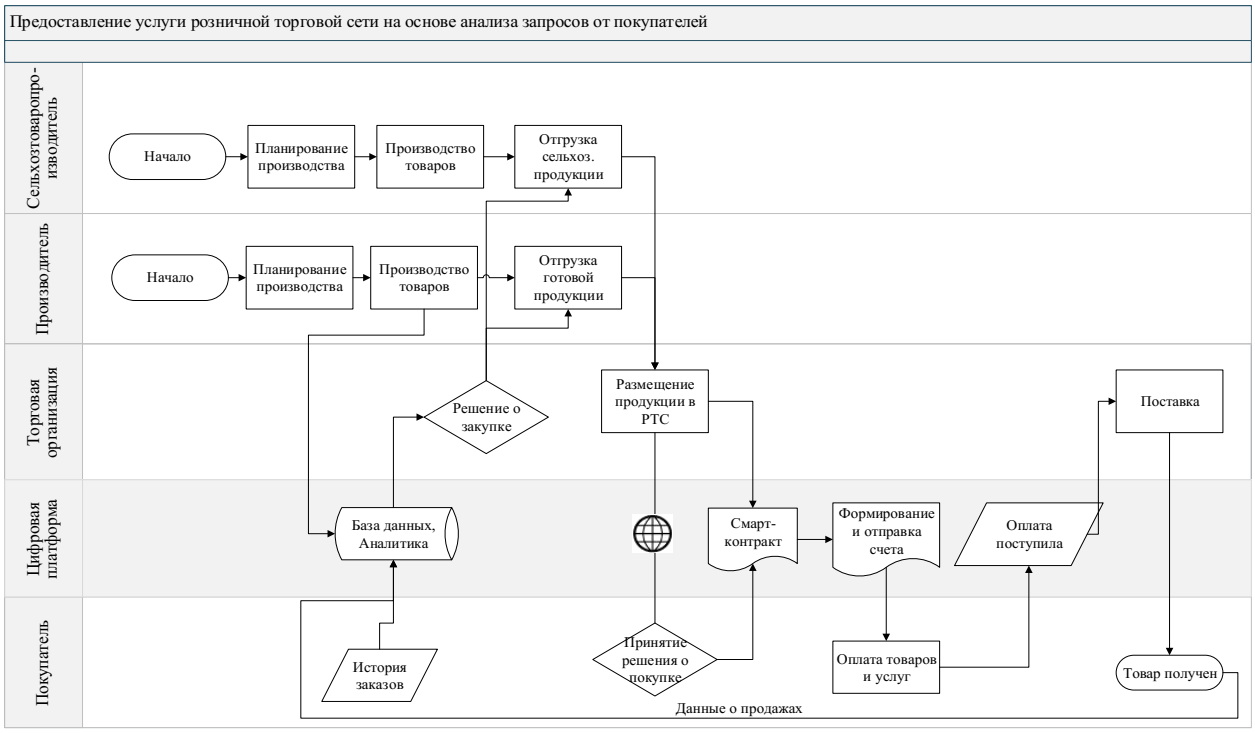


Рисунок 35 – Бизнес-процесс доставки продукции (под согласованные заказы и ресурсы розничных торговых сетей), производственной компании конечным потребителям через цифровую платформу, разработано автором

Рассматривая модели развития услуг сетей, выделим несколько векторов вовлеченности конечных потребителей в рамках онлайн-торговли или с использованием цифровой платформы: «запрос на полную вовлеченность конечного потребителя в создание услуг» – организация продаж товаров и услуг сетей с учетом индивидуальной траектории и запросов конкретных конечных потребителей; «быстрый запрос и быстрая возможность предоставить услуги розничных торговых сетей» – мобильная продажа товаров и услуг по ситуационным запросам.

Управление услугами розничных торговых сетей сопоставляет возможности предоставления запрашиваемых товаров и услуг с ресурсами производственной компании, сельскохозяйственных компаний, переработчиков, а также рассматривает возможность размещения этих товаров в распределительных центрах и складских хозяйствах. Взаимодействие с покупателями и другими участниками цепочки может происходить через цифровую платформу или сайт, мобильное приложение. На рисунке 36 показан бизнес-процесс предоставления услуг, когда покупатель через цифровую платформу или мобильное приложение формирует заказ в торговой сети.

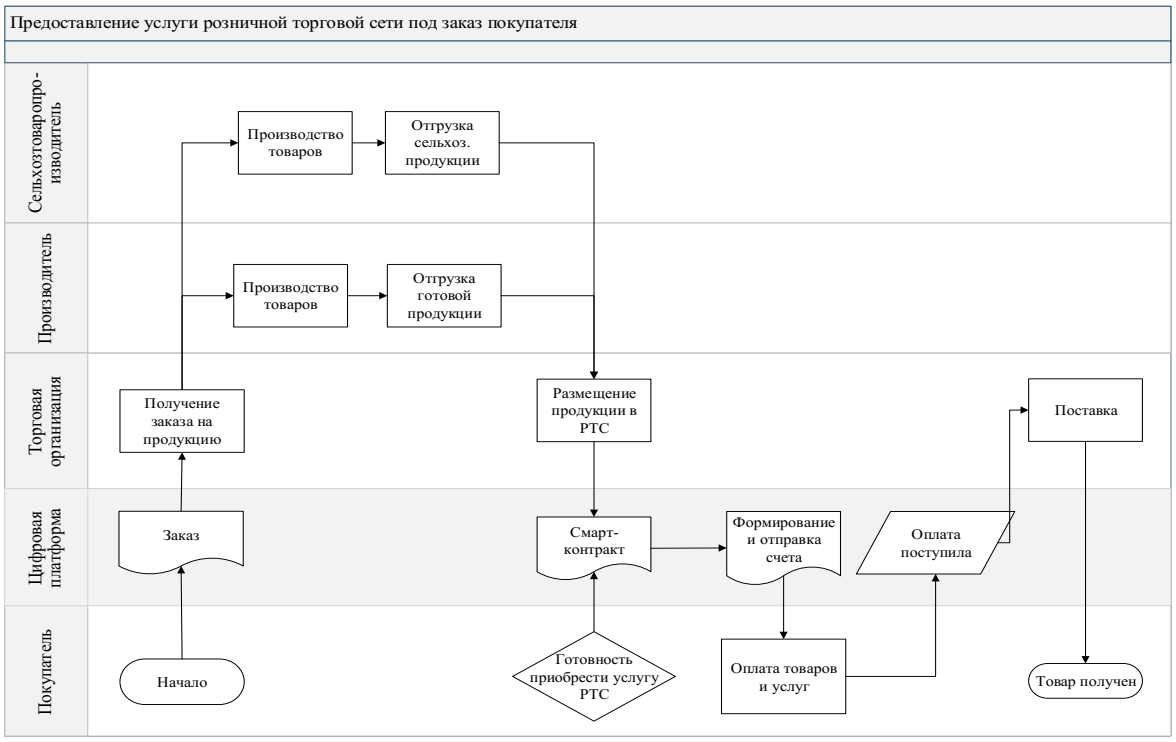


Рисунок 36 – Бизнес-процесс доставки продукции под заказ покупателя через цифровую платформу, разработано автором

Далее торговые сети передают данные по заказу производственной компании или сельхозтоваропроизводителю, или переработчику. После того как заказ будет обеспечен, торговая сеть продает товар конечному потребителю. Особенность следующего бизнес-процесса (рисунок 37) – применение аналитики big data к услугам торговой сети, а также индивидуальных опросов о предстоящих приобретениях товаров и услуг. В последующем розничная торговая сеть передает и распределяет конкретные запросы производственным компаниям, сельхозтоваропроизводителям, переработчикам. После поставки товаров в розничную торговую сеть покупатель получает индивидуальный заказ.

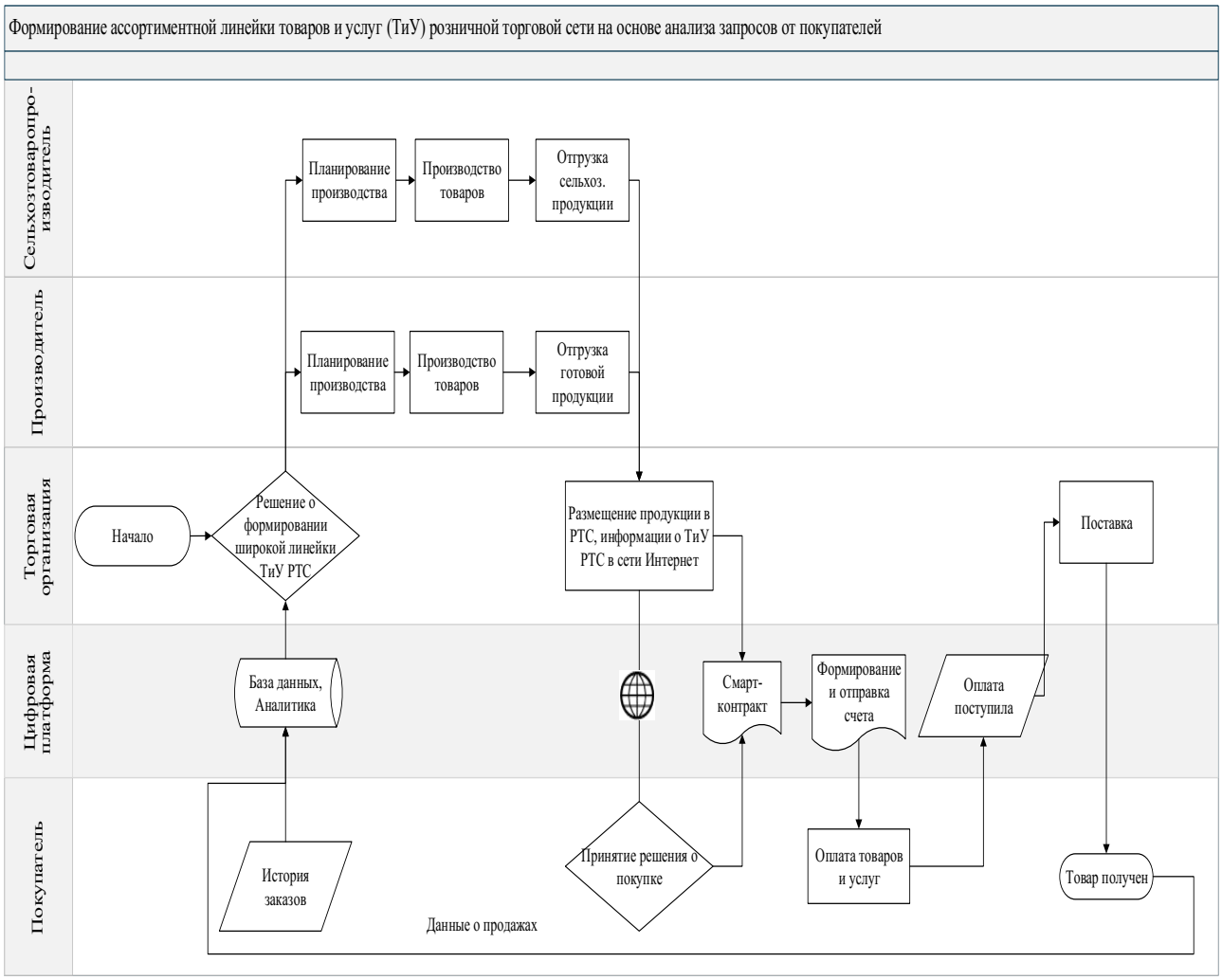


Рисунок 37 – Бизнес-процесс предоставления услуг сетей, где РТС под запросы покупателей формирует ассортиментную линейку товаров и услуг, взаимодействует под запросы со всеми участниками цепочки, разработано автором

Бизнес-процесс, представленный на рисунке 38, отличается от предыдущего

тем, что по предварительному заказу фактическое совершение услуги розничной торговой сетью конечному потребителю осуществляется в тот момент, когда покупатель пришел в розничную торговую сеть или сделал онлайн-заказ.



Рисунок 38 – Бизнес-процесс предоставления услуг под заказ потребителей, но приобретение услуг по факту прихода в сеть или онлайн-заказу, разработано автором

В рамках следующего бизнес-процесса (рисунок 39) производственные компании, переработчики, сельскохозяйственные производители товаров, торговая сеть на основе big data проводят аналитику по оказываемым услугам и продажам товаров конечным потребителям и другим участникам цепочки, а затем планируют объемы производства и реализации товаров (услуг).

Прогнозный объем выручки корректируется под индивидуальные запросы, а товары и услуги предоставляются покупателям через цифровую платформу или в оффлайн-формате. На рисунке 40 обозначен макропроцесс предоставления услуг розничных торговых сетей с применением цифровой платформы.

Особенность его – использование различных интеллектуальных систем управления взаимоотношениями конечных потребителей и других участников цепочки. Например, чат-бот с конечными потребителями для уточнения индивидуальных запросов и выполнения их в онлайн-формате с доставкой товаров на дом или в организацию. Технологии онлайн-маркетинга выступают основным инструментом изучения спроса конечных потребителей, предложения производственных компаний, сельскохозяйственных компаний, переработчиков,

исследования оптимальных форматов предоставления услуги и продвижения товаров с помощью CRM, ERP-систем.

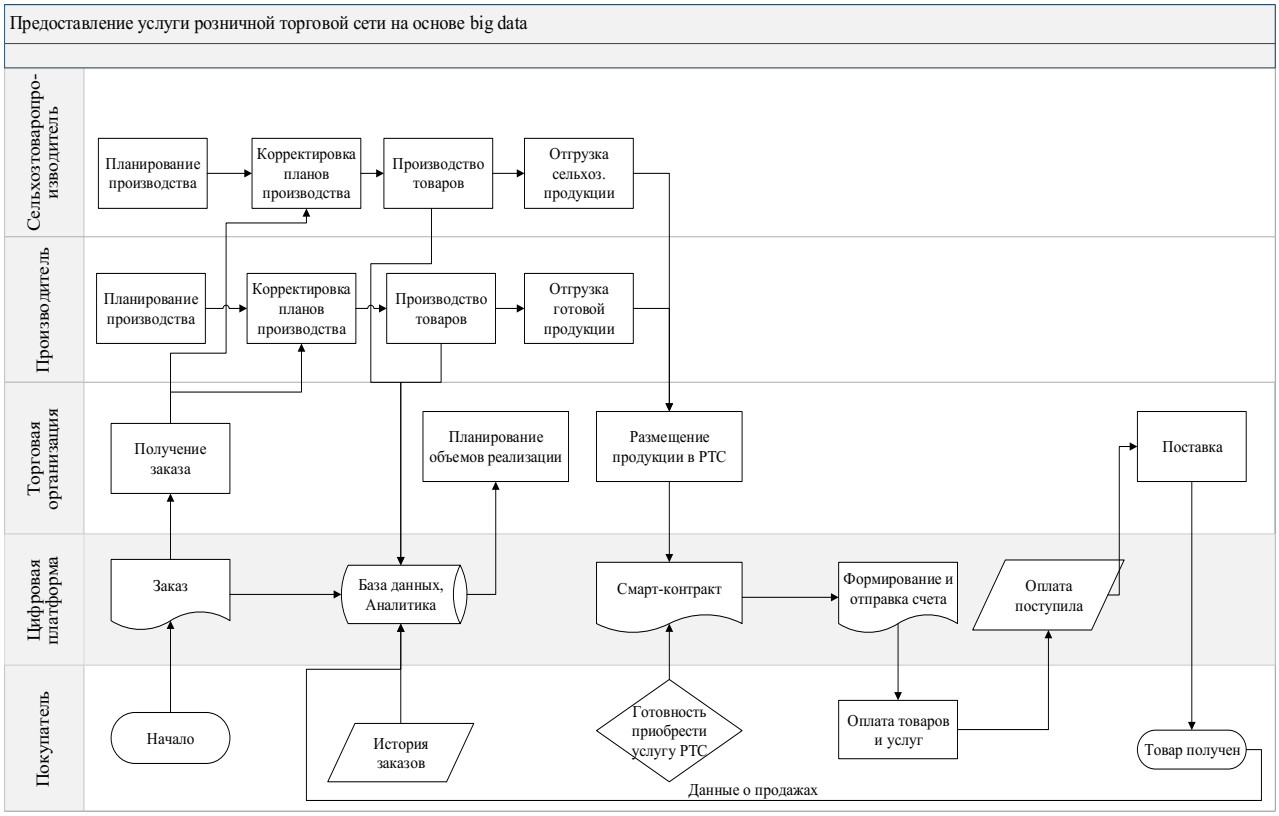


Рисунок 39 – Бизнес-процесс предоставления услуг на основе big data, но с корректировкой по индивидуальным запросам потребителей, разработано автором

Данные (рисунок 40) сопоставляют с помощью CRM-систем по наличию возможных ресурсов, выполнению прогнозных объемов реализации товаров и услуг как у торговой сети, так и у производственных компаний, сельскохозяйственных компаний, переработчиков и т.д.

Аналитика big data позволяет проводить исследования по структуре предыдущих приобретений товаров и услуг участниками цепочки через розничную торговую сеть и формирование прогноза по будущим продажам товаров и услуг. Взаимодействие с госорганами позволяет выстроить траекторию развития сетевой торговли по новым торговым объектам, предоставлению рабочих мест, развитию торговой инфраструктуры (предоставления земельных ресурсов). Особенность данного макропроцесса представлена так, что в рамках цифровой платформы конечный потребитель имеет возможность делать заказы,

осуществлять приобретение товаров и услуг непосредственно у производственной компании, минуя торговую сеть. Это большой риск для розничных торговых сетей в перспективе.

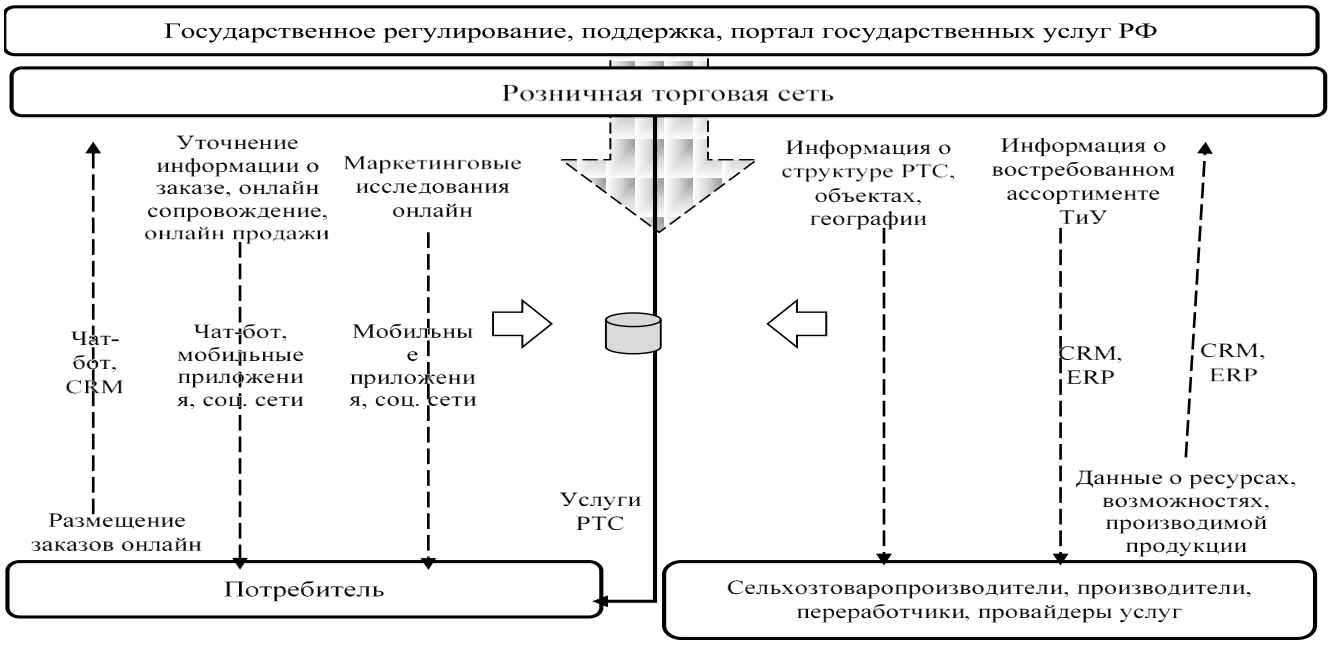


Рисунок 40 – Макропроцесс предоставления услуг розничных торговых сетей через цифровую платформу с применением цифровых технологий, разработано автором

На рисунке 41 представлен управленческий макропроцесс коммуникации между участниками совокупной цепочки потребительской ценности услуг торговых сетей. В рамках данного раздела представлены некоторые бизнес-процессы, характерные для организации оффлайн-услуг розничной торговой сетью, а также особенности бизнес-процессов в условиях цифровизации и применения современных информационных технологий.

Таким образом**,** разработанная нами методология оценки развития услуг розничных торговых сетей позволила добиться следующих научных результатов.

Представлена и систематизирована методология оценки развития услуг сетей через призму существующих подходов, обозначены их преимущества и недостатки, а также возможности применения к розничной торговле.

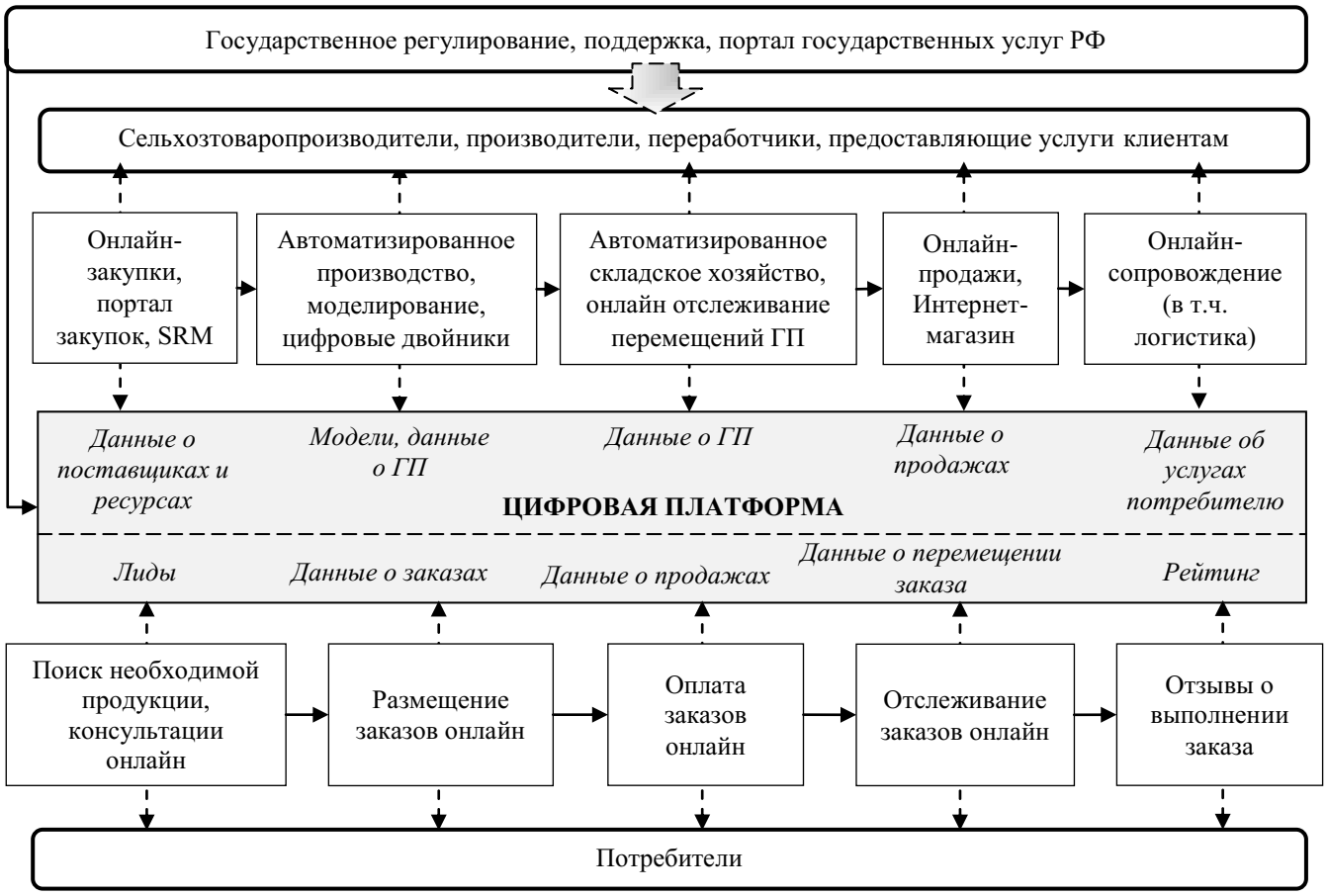


Рисунок 41 – Макропроцесс предоставления услуг розничных торговых сетей через цифровую платформу и big data без розничных торговых сетей, разработано автором

Анализ подходов демонстрирует, что современные методики нуждаются в дополнении и использовании показателей, позволяющих оценить эффективность реализации управленческих решений в рамках ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей, которые используют в практике розничных торговых сетей. Построена система показателей оценки развития услуг розничных торговых сетей, которые легли в основу определения интегрального коэффициента ценностно-ориентированного развития услуг на мезо- и микроуровнях.

Установлено, что наиболее актуальна управленческая модель развития услуг розничных торговых сетей, выстроенная на основе ценностно-ориентированного и процессного подходов. При этом ценностно-ориентированное развитие должно осуществляться по трем направлениям: посредством ориентации на потребителей, развития торговой сети, ориентации на

участников цепочки совокупной потребительской ценности. В рамках концепции воспринимаемой ценности нами выделены особенности услуг розничных торговых сетей и определены четыре уровня ее развития (рисунок 42) .

Рассмотрение подходов к исследованию уровня развития услуг розничных торговых сетей позволило определить и классифицировать основные инструменты приращения совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей с выделением информационно-аналитических, социальных, организационно-экономических и цифровых. Специфика услуг розничных торговых сетей выражена, прежде всего, в масштабности их деятельности, интеграции участников при их создании и доминировании торговых сетей в этих цепочках, а также особенностях организации бизнес-процессов при создании услуг сетей, сфокусированных на клиентоориентированности.

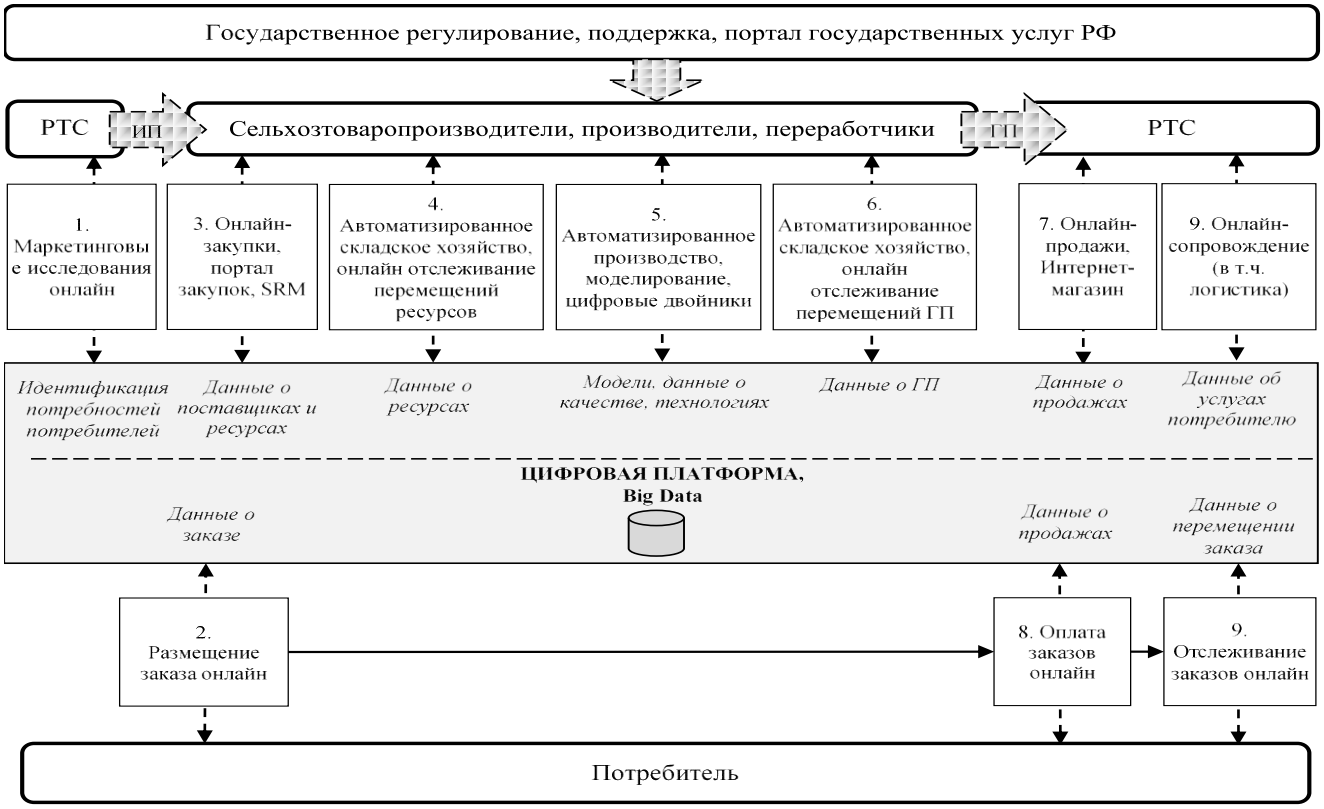


Рисунок 42 – Макропроцесс управлений цепочкой формирования совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей: ИП – информационный поток о востребованных рынком товарах, ГП – готовая продукция, разработано автором

В этой связи возникла необходимость типизации инструментов ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей, учитывающих все эти системные преобразования. При разработке стратегии развития сети или развития услуг розничных торговых сетей определяются конкретные задачи и мероприятия, поэтому на практике можно применять тактические действия в корреляции со стратегией развития услуг. Цифровизация бизнес-процессов организации услуг сетей внесла коррективы по участникам и элементам предоставления услуг. Модели данных бизнес-процессов также представлены в данной главе.

Таким образом, после исследования инструментария оценки развития услуг торговых сетей посредством рассмотрения и обобщения научно-методических подходов российских и зарубежных учёных по оценке их развития, определения инструментов для оценки развития с применением клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов, рассмотрения бизнес-процессов услуг сетей на основе процессного подхода, перейдём к рассмотрению современных трендов развития услуг розничных торговых сетей в России. Обозначим роль розничных торговых сетей в эволюции рынка торговых услуг России, определим сетевые эффекты развития торговых сетей и проведём сравнительный анализ оценки услуг торговых сетей в регионах Российской Федерации.

ГЛАВА 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ

4.1. Роль розничных торговых сетей в эволюции сферы торговых услуг в России

Важным направлением проводимого нами исследования является определение поэтапной эволюции развития услуг розничных торговых сетей, выделение характерных черт трансформации ценностей и бизнес-процессов для потребителей услуг сетей в России.

В ходе проведенного исследования нами были определены основные этапы развития услуг розничных торговых сетей в увязке с особенностями потребительских ценностей и бизнес-процессов на каждом из них.

I этап. 1994–1997 гг. На первом этапе в России появляются первые торговые сети – «Седьмой континент», «Пятерочка» и другие с новыми параметрами качества торгового обслуживания. До настоящего времени в России функционировала сетевая торговля в системе потребительской кооперации. В сегменте FMCG первыми сетевыми форматами стали супермаркеты, целевым сегментом которых являлись потребители с низким и высоким уровнем покупательской способности: «Седьмой Континент» (1994 г.), «Перекресток» (1995 г.), «Патэрсон» (1998 г.). Торговые сети развивались преимущественно как одноформатные [81]. Главной для большинства сетей была стратегия органического роста, а услуги в этот период направлены лишь на реализацию товаров. Приоритетной ценностью услуг считали их доступность, близость к потребителю, широта ассортимента. Качество товаров и предоставляемых услуг были на минимальном уровне, поскольку структурированность бизнес-процессов по обслуживанию потребителей практически отсутствовала. Торговые услуги предоставлялись также в формате уличной торговли, в киосках, минимаркетах, универсамах с ценовой стратегией низких цен.

Уровень развития услуг розничных торговых сетей того времени можно охарактеризовать как базовый (по предложенной нами классификации услуг). По сути, услуги розничных торговых сетей приравнивались к товару, поскольку дополнительная прибавочная стоимость в торговых сетях как правило не создавалась. Бизнес-процессы были направлены исключительно на доставку услуги, а не на разработку и предложение покупателям каких-либо сервисов (услуг). В условиях ненасыщенного потребительского рынка потребительские товары реализовывались «с колес». Реализация услуг розничной торговли соответствовала требованиям нормативных документов: Закона РФ «О защите прав потребителей» и «Правил продажи отдельных видов товаров». Так, «...в 1997 г. появился первый магазин розничной торговой сети «Рамстор», в составе учредителей которого присутствовало иностранное юридическое лицо. Принципы организации данной торговой сети несущественно отличались от имевших место в российской экономике торговых организаций» [81]. На этом этапе появляется новая организационная компетенции торговых предприятий как сетевая компетенция или способность создания сетевых торговых организаций, а именно, управление сетью торговых объектов централизованно [191], формирование общего ассортимента, торговой и ценовой политики.

II этап – 1998–2004 гг. Развитие сетей с ожидаемыми услугами розничных торговых сетей. «...Дефолт 1998 г. оказал негативное воздействие на состояние розничной торговли и побудил торговые сети изменить стратегию развития – начался переход от супермаркетов к дискаунтерам. При небольшом ассортименте дискаунтера (1 500–3 000 наименований) и незначительной площади (до 1 000 кв. м) он использует преимущества экономии на складских площадях, выставляя весь товар в торговом зале. В 1998–1999 гг. появились первые торговые сети дисконтеров: «Копейка», «Мини-Перекресток», «Дикси», «Пятерочка», «Продмак», «Нетто», «Авоська», «Копилка». Несколько позднее зарождаются торговые сети формата Cash & Carry: «Лента», Metro C&C, Selgros. На этом этапе появляется дифференциация услуг сетей за счет ценовых стратегий. Ценность торговой услуги повышается за счет уникальности ассортимента. Происходит

активная диверсификация видов деятельности, осуществляемых торговыми сетями, посредством организации собственного производства потребительских товаров» [81].

Бизнес-процессы на данном этапе были направлены на продажу готовой услуги, полученной от поставщиков, без приращения получаемой ценности розничными торговыми сетями. Ценность услуг розничных торговых сетей состояла в ассортиментной и ценовой выгоде для потребителей. Затраты времени на получение услуги могли быть максимальными. Потребители тратили достаточно много времени на дорогу до магазина и в очереди на обслуживание.

Именно поэтому «...появление в Подмосковье в 2000 г. шведского концерна ИКЕА и в 2001 г. немецкой торговой сети Metro Cash & Carry, входящей в международную группу Metro AG, стало настоящим событием. С приходом зарубежных ритейлеров на российский рынок произошла серьезная трансформация бизнес-процесса «Организация продаж, продажа, послепродажное обслуживание потребителя» и его влияние на развитие торговой услуги. От данного бизнес-процесса повысилась успешность торговой марки и, следовательно, выручка организации» [81]. Рынок сетевой торговли в России за период 2002–2004 гг. увеличился в 1,6 раз (см. [56]).

Качество услуг розничных торговых сетей оставалось низким, но соответствовало ожиданиям потребителей. Услуги реализовывались при минимуме затрат торговых операторов: дешевый интерьер, минимум продавцов и кассиров, отсутствие мерчандайзинга и современных торговых технологий. В рамках этого этапа появляется организационная компетенция как формирование гибкой ценовой политики за счёт эффекта масштаба при реализации товаров через сетевые торговые объекты, предоставляя низкие цены и формируя сегмент постоянных потребителей.

III этап – с 2005 по 2009 гг. Время развития розничных торговых сетей с расширенными торговыми услугами. Новый этап на пути розничной торговли начался с активным приходом в Россию западных торговых сетей [70].

Усиление конкуренции на потребительском рынке привело к формированию более взыскательного потребителя. Через настройку только базовых характеристик продукта сформировать конкурентоспособную услугу стало труднее [264]. В этой связи ассортиментные и ценовые стратегии оказались неактуальными. На смену им пришли стратегии, построенные на качестве торгового обслуживания, способные увеличить ценность торговой услуги.

Все это сказалось на улучшении качества торговой услуги, которое оценивали уже с позиций не только ассортиментных и ценовых стратегий, но и предоставления сервиса при оказании. Зарубежные торговые сети демонстрировали на российском рынке новые, неизвестные до этого инновационные технологии совершенствования качества услуг сетей за счет инструментов мерчандайзинга, технологических инноваций в виде электронных ценников, программ лояльности для потребителей.

Главным результатом прихода иностранных розничных торговых сетей в российскую торговлю стала борьба за снижение цен. Они имели возможность заключать договоры поставки с крупнейшими международными производителями продуктов питания по самой низкой цене, сформированный капитал позволял реализовывать им на территории России крупноформатные проекты; высокий уровень концентрации бизнеса позволял экономить на транзакционных издержках, выстроенная система логистики сводила издержки обращения к минимуму. Все это способствовало снижению стоимости торговой услуги при высоком уровне обслуживания. Комфортность в торговле и высокий уровень обслуживания способствовали привлечению и удержанию потребителей. Возможность дегустации, консультации дизайнеров, стилистов, организация трансферта, доставка товаров покупателю, наличие гардероба, игровых комнат для детей, кафе и других предприятий по оказанию услуг – все это создает дополнительные конкурентные преимущества [81].

С этого времени начинает развиваться важная составляющая ценности услуг розничных торговых сетей – качество торгового обслуживания. Вместе с инновационными продуктами в сфере технологий продаж появляются программы

лояльности. Основным трендом этого периода стало то, что реализация услуг сетей постепенно перемещается в современные торговые форматы. Процесс покупок в торговых центрах становится досуговым. Другими словами, услуги розничных торговых сетей получили эмоциональную выгоду. В этих условиях уровень их развития в соответствии с классификацией Т. Левитта, можно охарактеризовать, как расширенный, что означает дополнительную ценность услуг розничных торговых сетей сверх того, что ожидает получить потребитель. В этот период у торговых сетей расширяются организационные компетенции, проявляющиеся в развитии качества торгового обслуживания, появлении дополнительных торговых услуг, что позволяет судить о появлении приращения добавленной стоимости (товара и услуг) при предоставлении услуг торговыми сетями.

IV этап – с 2010 по август 2017 гг. – формирование новых отношений с покупателями (получения от них обратной связи, вовлечение в процесс создания товара): «…Особенностью данного этапа является то, что международный ритейл характеризуется проникновением на зарубежные рынки, реализацией мировых стратегий экспансии неконкурентоспособных розничных торговых сетей, в основе которых лежит развитие сети в филиалах и присутствие в разных странах» [81]. Трансформация качества торгового обслуживания, появление новых сервисов повлияло на дальнейшее развитие качества услуг сетей.

Для улучшения качества услуг торговые сети используют инновационные технологии: «...Приверженцами концепции совершенствования качества за счет технологических инноваций являются: крупнейшая международная торговая сеть Walmart (США), ИКЕА (Швеция) и другие, которые воплощают в себе инновационную архитектуру, на вершине которой находятся скрытые от глаз потребителя технологии торговли (back office)» [81].

Программы лояльности получают все большее распространение и являются главным инструментом повышения качества услуг розничных торговых сетей. В этот период для развития услуг начинают использовать стратегию клиентоориентированности. Российские сети в ускоренном режиме осваивают

новые форматы, технологии, стратегии развития. К примеру, лидеры российского продовольственного ритейла торговые сети «Магнит», X5 Retail Group стремительно поднимаются в данном рейтинге вверх, обгоняя даже китайские компании. Так, торговая сеть «Магнит» поднялась с 87-го места в 2011 г. на 51-е в 2015 г., X5 Retail Group в 2011 г. находилась на 83-м месте, а в 2015 г. – уже на 60-м. По итогам 2016 г. на двух этих крупнейших игроков приходилось около 16% рынка продовольственного ритейла» [111]. Однако с 2013 г. темпы роста оборота торговых сетей снижаются и снова начинают возрастать только к 2017 г. (см. [200]). На этом этапе масштабирование деятельности розничных торговых сетей посредством развития таких организационных компетенций как минимизация издержек за счёт сетевой организации торговых услуг, предоставления расширенного комплекса услуг[103], в том числе досуговых, позволило увеличить уровень востребованности этих услуг и долю оборота сетей в общем объеме торговой отрасли.

V этап – сентябрь 2017г. по март 2019 года. Начиная с сентября 2017 г наблюдался прирост макроэкономических показателей за счет создания устойчивого развития экономики страны. Розничные сети преобразуются в торговые системы с формированием цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Широкое применение цифровизации услуг сетей, организация услуг на основе big data, развитие платформенной торговли, а также собственных торговых марок (СТМ) – приметы того времени. Сетевая розничная торговля демонстрирует высокие темпы роста доли оборота в общих продажах. С каждым годом доля торговых сетей в совокупном обороте растет, и в 2017 г. составляет 29,9 %. В России в 2017 г. уровень проникновения СТМ составлял 8–10 %. По данным статистики 2018 г., «…стратегия развития СТМ характерна для всех мировых и федеральных сетей. Мировыми лидерами по продаже продуктов питания под СТМ являются: WalMart (США), Carrefour (Франция), Tesco (Великобритания), Shwarz Group (Германия), Aldi (Германия). Доля СТМ в общем товарообороте может превышать 30% (Швейцария, Великобритания, Германия, Испания, Нидерланды, Франция). В

среднем в мировой практике эта цифра составляет 22 %. В России уровень проникновения СТМ пока небольшой и составляет 3 %» [244, 70] (рисунок 43).

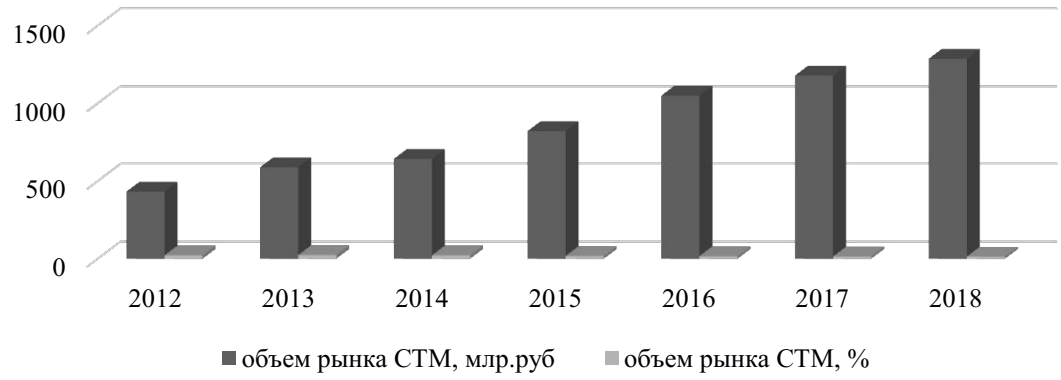


Рисунок 43 – Динамика продаж СТМ розничными торговыми сетями в России в 2018 году, составлено автором по [239]

Начиная с 2014 года наблюдается положительная динамика капитализации торговых сетей. Это связано расширением и строительством торговых объектов и региональной экспансии, созданием новых рабочих мест, реализации новых инвестиционных проектов торговых сетей [72]. Именно в 2017 году произошли значительные экономические изменения в реальном секторе экономики России, а также в деятельности предприятия торгового отрасли. Капитализация сетей увеличилась с 2107 по 2018 гг. на 10-20% [317] (таблица 25, см. также [81]).

Таблица 25 – Капитализация торговых сетей «Магнит» и X5 Retail, 2014–2018 гг. составлено автором по: Thomson Reuters

Сеть	Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
X5	Див. доходность, %	–	–	–	3,7	5,5
	Дивиденды на акцию, руб.	–	–	–	79,5	92,06
«Магнит»	Див. доходность, %	3,7	2,8	2,5	4	8,2
	Див. Доходность, руб.	34,3	29,4	26,3	24,7	31,0

Международные сети работали в десятках стран. В 2018 г. в тройке лидеров мировой торговли оставались три американские компании: WalMart Stores (485,9 млрд долл.), Costco Wholesale (118,7 млрд долл.) и The Kroger Co (115,3 млрд

долл.). Доля десяти самых больших магазинов мира в совокупной выручке 250 крупнейших розничных компаний составила 30,7 % [317].

В 2017 г. рост прибыли компании X5 на 24 % был обеспечен катализатором акций. Инвестиционная привлекательность обеспечивается благодаря: стабильному и видимому исполнению операционных задач при более низком риске; эффекту масштаба, который помогает X5 поддерживать оптимальные условия взаимодействия с поставщиками и предлагает выгодную стоимость «экономным» потребителям. Эта сеть занимает значительную долю на рынке услуг торговли за счет эффективной политики по удержанию постоянных потребителей, внедрению мероприятий по совершенствованию форматов и технологий обслуживания, привлечению новых покупателей [110].

По данным Росстата, темпы роста доходов населения в 2018 г. составляли 2,6 %, при этом рост оборота розничных торговых сетей 15,7 %. Масштабирование деятельности федеральных розничных торговых сетей на региональные рынки отражается через показатель темпа прироста выручки торговых сетей. Так, прирост выручки в 2018 г. в X5 составил 19,8 %, Магнит – 7,2 %, Лента – 18,2 %, Дикси – 4 %. При этом наблюдается снижение прироста товарооборота на 6,2 % у торговой сети Auchan, Metro – на 5,2 %. Это обусловлено постоянными вводимыми экономическими санкциями на ввоз импортных товаров [200].

По данным на 30 июня 2018 г., компания «Магнит» включала 16 690 торговых точек, из них 12 503 – в формате «магазин у дома», 244 гипермаркета, 213 магазинов «Магнит Семейный» и 4 000 магазинов дрогери (см. [150]). Увеличение числа магазинов в торговой сети до сотен и даже тысяч сказалось на изменении подходов к управлению ассортиментом. Если на первых этапах развития торговые сети работали с большой номенклатурой ассортимента, то при огромном количестве магазинов стало очевидно, что ассортимент товаров необходимо сокращать. «...Все более распространенной для торговых сетей становится технологическая инновация «меньше – больше» (LIM (less is more)),

при которой за счет меньшего ассортимента, но успешных технологий мерчандайзинга обеспечиваются большие продажи» [81] (рисунок 44).



Рисунок 44 – Операционные показатели крупных торговых сетей на 01.01.2018 г., источник [120].

В этот период у торговых сетей расширяются организационные компетенции в обеспечении стандартизированных бизнес-процессов организации услуг, что позволило повысить качество торгового обслуживания, расширить спектр услуг предпродажного и послепродажного обслуживания.

VI этап – с марта 2019 г. по февраль 2022 г – омниканальность и масштабирование онлайн-торговли и цифровых инструментов услуг сетей. Пандемия 2019 г. внесла существенные коррективы в развитие услуг розничных торговых сетей. Первой страной, которая ощутила изменения потребительских предпочтений, была КНР, где годовой уровень ВВП в 2019 г. снизился на 6 %, в 2021 г. – на 1,3 %. Общий объем розничных продаж сократился на 20 %. Только в марте 2020 г. впервые произошел прирост товарооборота на 5 % [325].

Основные тренды трансформации услуг розничных торговых сетей на данном этапе основаны на неценовых факторах. Так, в бизнес-процессе «Организация продаж» появилось обеспечение безопасности и требований Роспотребнадзора в торговом зале, в бизнес-процессе «Формирование ассортимента и взаимодействие с поставщиками» в качестве задач – обеспечение

предложения качественных продуктов в соответствии с запросами потребителей, потребительского предпочтения приготовления продуктов питания дома, расширение ассортиментной линейки с сельхозтоваропроизводителями, производственными компаниями товаров и полуфабрикатов, доставки свежей еды на дом и в офис. Расширен бизнес-процесс «Продажи через онлайн-сервисы» посредством предложения организации групповых покупок для потребителей с близким территориальным расположением к торговому объекту; развития услуг доставки товаров на дом; расширения функционала по оказанию услуг торговых сетей в мобильных приложениях, интернет-сайтов и цифровых платформ.

По официальным данным Росстата, в 2021 г. оборот розничных торговых сетей в Российской Федерации составил 15354 млрд рублей, оборот розничной торговли в целом достиг 39471 млрд рублей (таблица Ф.1 Приложения Ф) [201]. В таблице 26 представлено количество и общая площадь распределительных центров торговых сетей по состоянию на 31 марта 2018 г. и на декабрь 2020 г., а также указана территория их размещения. Можно сделать вывод, что явные лидеры по количеству распределительных центров среди сетевых ритейлеров сейчас торговые сети «Магнит» [111] и X5 Retail Group [110]. Эти же сети являются лидерами по объему товарооборота и количеству торговых площадей.

Таблица 26 – Количество распределительных центров сетевых ритейлеров российского рынка, составлено автором по данным официальных сайтов торговых сетей

Сетевой ритейлер	Количество магазинов		Количество РЦ		Общая площадь РЦ, тыс. м^2		Территории размещения РЦ
	31.03.18	на 31.12.20	31.03.18	на 31.12.20	31.03.18	на 31.12.20	
Магнит	16 625	21564	37	37	1 523,6	1 523,6	Дзержинск, Иваново, Великий Новгород, Батайск, Ижевск, Кропоткин, Омск, Славянск-на-Кубани, Тамбов, Новосибирск, Энгельс, Орел, Тверь, Ярославль, Пос. Ерзовка, Зеленодольск, Тольятти, Воронеж, Екатеринбург, Шахты, Челябинск, Тула, Лермонтов, Стерлитамак
X5 Retail Group	13 000	17352	39	43	1 100	1 300	Центральный, Северо–Западный, Уральский, Приволжский, Южный федеральный округ

Окончание таблицы 26

Auchan	310	310	16	17	576	450	Московская область, Санкт–Петербург, Ростовская область, Свердловская область, Самарская область, Новосибирская область
Дикси	2 333	2655	10	15	260	780	Санкт-Петербург, Серпухов, Внуково, Ногинск, Чехов, Калининград, Рязань, Челябинск, Копейск
Лента	340	380	7	12	182	252	пос. Шушары, Санкт-Петербург, Москва, Чехов, Новосибирская область
Metro Cash & Carry	91	98	4	4	104,6	104,6	Московская обл., Ленинградская обл., Аксай Новосибирск, Климовск

На рисунке 45 представлена структура распределения логистических центров распределения между ТОП-10 сетевых ритейлеров российского рынка. Очевидно, что 27% распределительных центров приходится на торговую сеть «Магнит», 29% – на X5 Retail Group. 12% центров – собственность французского ритейлера Auchan, на 5% меньше относятся к торговой сети «Дикси».

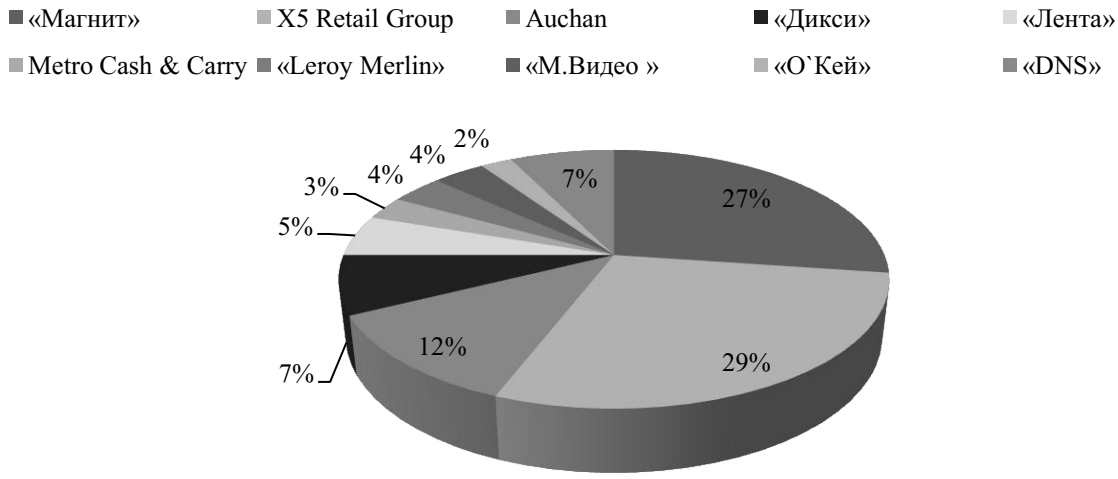


Рисунок 45 – Структура распределения логистических распределительных центров топ-10 ритейлеров, данные с сайтов РТС

Компания «Лента» располагает 5% распределительных центров, а торговый оператор Metro Cash & Carry – 3%. У ритейлера «О ‘Кей» наименьшее число распределительных центров – 2%. Использование распределительных центров для торговых сетей позволяет снизить уровень запасов на 30–50%. Стоит отметить,

что «Магнит» [111] имеет 45-тысячный ассортимент товаров, и, несмотря на такое количество наименований, у данной торговой сети показатели складских остатков лучшие в России. У ведущих торговых сетей, которые осуществляют деятельность на российском рынке, доля товаров, проходящих через распределительный центр, составляет 80%.

Распределительные центры позволяют сократить время движения продукции на 25–45%. Важно выделить, что в настоящее время ценность, воспринимаемая покупателем, все больше зависит не только от значимости и полезности самого товара, но и от сервисных характеристик при его покупке, отношений покупателя с торговой сетью в процессе их взаимодействия, в том числе после покупки товара. В условиях насыщенного потребительского рынка, когда ассортиментные и ценовые стратегии уходят на второй план, именно создание неосязаемой части услуг сетей становится основным фактором их эффективности. Они, как правило, создаются после производства товара в последующих звеньях цепочки совокупной ценности услуг сетей [81].

Новые форматы торговли позволяют получать торговые услуги из любого места, выбирать контрагентов и предоставлять дешевые товары. Розничная торговля постепенно становится одним из самых технологичных секторов российской экономики: использование технологии big data и распознавания лиц, безопасность, контроль за наличием продуктов, кассы самообслуживания, работа логистических центров, онлайн-кассы и электронный документооборот с поставщиками – список новых технологий в современном ритейле, который все активнее сотрудничает со стартапами и даже создает собственные инкубаторы.

Услуги розничных торговых сетей в условиях нарастания числа магазинов становятся более унифицированными и стандартизированными, сети разрабатывают собственные стандарты услуг, развивают распределительные центры. Услуги сетей становятся комплексными и сочетают оптово-посреднические и розничные услуги.

Важными факторами, повлиявшими на трансформацию услуг сетей, стали революция в электронном бизнесе и использование инновационных

информационных технологий для управления услугами. Данный этап «...сопровождается внедрением инноваций как основного фактора интенсивного развития [84]. При огромном количестве используемых товарных позиций и товарообороте магазины сетевых организаций без современных информационных систем не имеют реальной возможности эффективно функционировать и интегрировать свою деятельность в инфраструктуру глобального потребительского рынка» [81].

Ведущие торговые сети активно используют дополнительные каналы сбыта в виде интернет-магазинов. Так, в новых торговых точках вся продукция, за исключением почтовых товаров, предоставлена «Магнитом». В ассортименте стационарных точек насчитывается от 200 до 800 наименований товаров в зависимости от площади и месторасположения, в автолавке – около 50 позиций.

Цифровизация предопределяет оцифровку всех бизнес-процессов, создание платформ корпоративных сетевых образований, которые позволяют организовать общий сбыт продукции и услуг с применением сквозных технологий цифровой экономики. Особенностью цифрового общества является «бесшовное» сотрудничество между государствами, бизнесом и гражданами, трансформация принципов, характер, структура административных процессов, высокое вовлечение и доверие граждан, сетевая экосистема внешних поставщиков услуг и агентств, использование публичных облаков, больших данных и т. д. [347].

Контент взаимодействия сети с провайдерами расширен за счет массового продвижения услуг торговых сетей с помощью инструментов online-маркетинга, организации коротких видео в социальных сетях. Идет переход на формат торговых объектов с меньшей площадью. Так, торговая сеть X5 Retail закрывает формат «Карусель» и расширяет формат «Перекресток».

Растут логистические информационные системы: торговые сети расширяют количество совместных проектов с поставщиками посредством развития автоматизации логистических, складских операций, основных базовых функций при взаимодействии и др.

В 2021 г. торговая сеть Metro в России располагала 93 торговыми центрами, в компании работали 12 тыс. сотрудников. Сеть развивает франчайзинговую сеть розничных магазинов «Фасоль», в которую входит 1 766 торговых объектов. Metro в России успешно перешла к мультиканальности, главным достижением можно считать взрывной рост направления e-commerce (рисунок 46). Развивается стратегия СТМ. По данным NielsenIQ, уровень проникновения СТМ в апреле 2021 г. достиг 5,31% (в 2020 г. – 4,7%). В торговой сети Гудвилл СТМ достигло 90% [244].

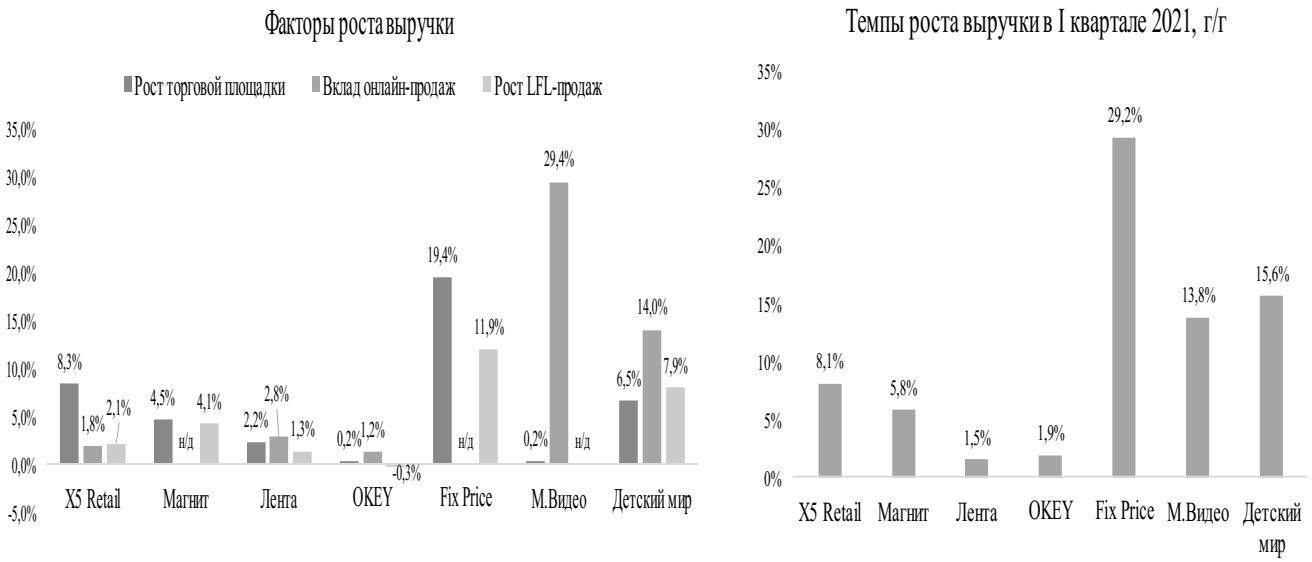


Рисунок 46 – Факторы изменения выручки федеральных торговых сетей, данные сайтов розничных торговых сетей

Основные этапы добавления ценности услуг розничных торговых сетей в России представлены в таблице Ф.2 Приложения Ф. По данным сайта retail.ru, «...в инфраструктуру онлайн-продаж компания начала инвестировать еще до пандемии, тогда доля продаж через интернет составляла 2 %» [343]. В 2021 г. доля онлайн-продаж конечным потребителям достигла 11,2 %. На уровне магазина доля доходит до 25 %, что показывает долгосрочный потенциал этого рынка [339]. Основные партнеры Metro – это «СберМаркет» и Igooods; в разных регионах с Metro сотрудничает еще порядка 20 аналогичных сервисов. Доля Metro на рынке e-grocery составляет 11 % (входит в тройку лидеров). Выбранная модель работы позволила всего за несколько месяцев масштабировать онлайн-продажи с

24 до 57 городов» [81]. Хронология трансформации услуг сетей, в частности, факторы привлекательности торговой услуги, контрагенты цепей поставок; бизнес-процессы торговых организаций при формировании торговой услуги; основная ценность торговой услуги для потребителя – систематизированы в таблице Ф.3 Приложения Ф [348].

Важная тенденция данного этапа – прирост выручки торговых сетей за счет изменения формата посредством введения онлайн-каналов продаж. По данным 2021 г., на их долю в выручке торговых сетей пришлось от 1 до 29%. Как мы видим, сопоставимый уровень выручки, который не зависит от роста торговых объектов (like for like), также имеет прирост: в торговых сетях X5 Retail Group до 2,1%, Магнит – 4,1 %, Лента – 1,3%. Тем не менее, имеют место факторы экстенсивного развития услуг торговых сетей посредством увеличения торговых площадей, так в продовольственных торговых сетях прирост составил от 2 до 8,3% в 2021 г. (рисунок 47) [200].

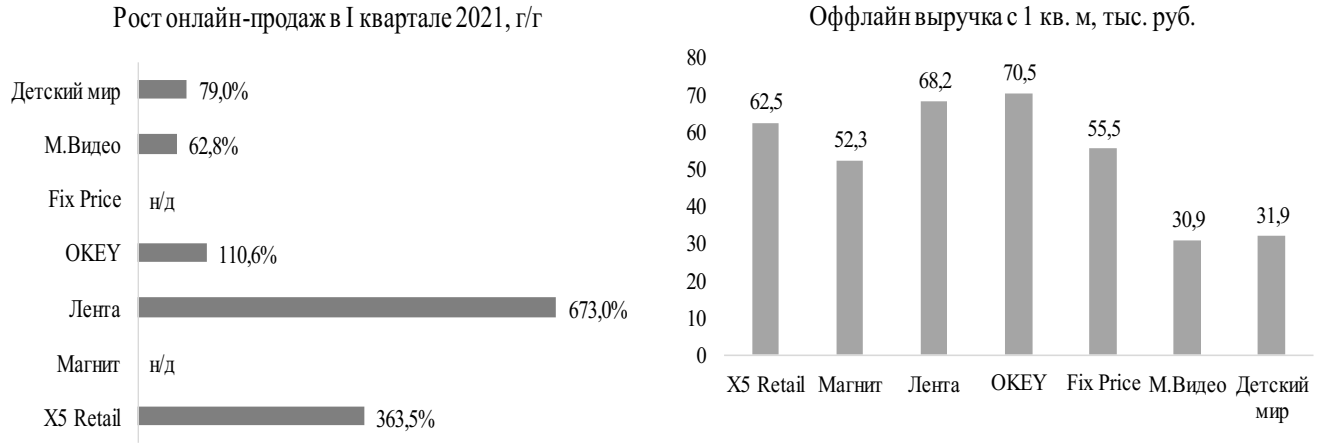


Рисунок 47 – Рост онлайн-продаж и оффлайн-выручки с 1 кв. м, в тыс. руб., данные сайтов розничных торговых сетей

По данным 2021 г., М-видео переформатировалось на платформенные онлайн-продажи с увеличением до 62%, при этом снижение оффлайн-продаж составило 19%. Резкое увеличение онлайн-продаж наблюдается у торговых сетей Лента, X5 Retail Group, что связано, в первую очередь, с эффектом низкой базы. Что касается других сетей, то не все переориентировались на онлайн-продажи [110]. Так, торговая сеть Магнит к онлайн-продажам приступила только во втором

полугодии 2021 г., поэтому планировала увеличение выручки на 0,02 %, а на 2021 г. предварительная стоимость проекта предполагала 4 млрд руб. [111].

Данный этап развития услуг торговых сетей ознаменован такими организационными компетенциями как организация онлайн-продаж, омникальность услуг, предоставление новых цифровых сервисов, расширение границ и географии покупателей, также поставщиков товаров и услуг.

Установлено, что на VI этапе основным фактором развития услуг розничной торговли выступает большое сопротивление розничных торговых сетей росту конкуренции на потребительском рынке. Соответственно, это связано со стремлением к монополизации рынка, выраженном в росте объема розничных продаж. Большое влияние на монополизацию имеют региональные и глобальные экспансии, создание условий для инвестиционной и инновационной привлекательности сетей с точки зрения развития услуг [23]. Другой важный аспект – диверсификация экосистемы торговой услуги, состоящей из сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, целевых потребителей.

VII этап- февраль 2022 г. по настоящее время – функционирование розничных торговых сетей в условиях санкций, предъявляемых со стороны зарубежных стран.

С февраля 2022 г. вводятся антироссийские санкции, которые предопределили уход зарубежных ритейлеров (по мнению экспертов до 40%) [339] и производителей с российского рынка. С целью сохранения рабочих мест, удовлетворения потребительских предпочтений товарами повседневного спроса были внесены изменения в ФЗ «О регулировании торговой деятельности» ст. 14 о том, что российские продуктовые сети имеют возможность приобретать торговые объекты зарубежных ритейлеров, если даже товарооборот в денежном выражении будет превышать 25% от общего объема товарооборота территории. Данные изменения будут распространяться до 1 января 2023 г. Так, доля X5 Retail Group на потребительском рынке Санкт-Петербурга приближается к 30% (таблица 27). Введение санкций повлияли на необходимость импортозамещения упаковочных материалов и изменения стран-поставщиков товаров, логистики поставок.

Пересмотр договорных отношений привел в 2022 г. к увеличению или уменьшению стоимости товаров и услуг сетей, наценке на отдельные группы товаров, а также сокращению ассортимента, общему снижению товарооборота. Поэтому многие торговые сети, учитывая хорошие финансовые результаты за 2021 г., приступили к новым проектам СТМ по производству товаров-аналогов.

Таблица 27 - Сравнение VI и VII этапов развития услуг торговых сетей

	VI этап- covid-ограничения	VII этап - санкционные ограничения
Цена	Чувствительность к ценам была менее существенной и в период ажиотажа отошла на второй план	Цена как определяющий параметр на фоне прогрессирующей экономии, комбинация стратегии оптимизации бюджета
Ассортимент	Влияние на ассортимент обусловлено ограничениями и новыми требованиями к безопасности товаров	Пересмотр ассортимента на фоне ограничения импорта, ухода части зарубежных сетей с рынка интернет-покупки как одна из стратегий
Онлайн-торговля	Мощный импульс к развитию, рост доли продаж, расширение аудитории и географии	Экономия на фоне уже сформировавшейся привычки онлайн-покупок

С января по июнь 2022 г. установлено, что более 10000 новинок-товаров введено сетями, на 35% - увеличение СТМ непродовольственных товаров, 20% - увеличение продовольственных локальных товаров сетей, сокращение промоакций с 34 до 18%, сокращение товарооборота сетей по продтоварам на 8%, непродтоваров на 13%, увеличение онлайн продаж с 17 до 25% [370]. Это повлияло на сокращение бонусов и соответствующих выплат для сетей со стороны поставщиков товаров в связи со снижением объёма закупок.

Снижение платёжеспособности населения в 2022 г. на 1,2 % [200] повлияло на потребительские предпочтения, изменение структуры потребительской корзины в сторону доступных товаров, реализация которых не очень выгодна для сетей. Для обеспечения населения необходимыми товарами введен государственный контроль за уровнем цен на отдельные группы товаров, реализуемых через сети.

Увеличение затрат на приобретение импортного оборудования и их комплектующие для обеспечения торгово-технологических процессов привели в 2022 г. к повышению стоимости ремонта инфраструктуры сетей (до 30%)[339],

росту издержек обращения (до 7%)[339], повышению инвестиций в развитие ритейла. Так, в торговой сети X5 Retail Group около 82% технологического и 51% торгового оборудования обеспечиваются импортными комплектующими [339].

Повышение стоимости кредитных ресурсов (ключевой ставки до 20%) повлияли на сокращение оборотных средств как у торговых сетей, так и у производителей. С целью обеспечения сокращение сроков оплаты между сетями и поставщиками введен контроль со стороны Министерства промышленности РФ и ФАС РФ.

Таким образом, выделенные особенности развития услуг розничных торговых сетей, современные тренды позволили определить необходимые компетенции сетей в кооперационно-сетевой модели: сетевое управление организациями розничной торговли, онлайн-продажи, клиентоориентированность, цифровые услуги, широкий спектр дополнительных услуг послепродажного и предпродажного сервисов, в том числе е-услуги, которые позволяют получать эмоциональные потребности для потребителей, стандартизация бизнес-процессов и обеспечение высокого уровня качества торгового обслуживания, гибкие товарная и ценовая политики за счёт внедрения аналитики Big Data и цифровизации торговых услуг. Выделенные 7 этапов зарождения и трансформации услуг розничных торговых сетей показали эволюцию и роль торговых сетей в развитии торговой отрасли, что позволило определить уровень развития услуг на каждом этапе и на перспективу.

4.2. Сетевые эффекты и эффективность оказания услуг розничных торговых сетей в Российской Федерации

Исследование особенностей формирования и предоставления услуг розничных сетей установило наличие сетевого управления и возникновения экономики сетевого эффекта, что потребовало развития методических разработок по оценке сетевого эффекта и эффективности сетей. С помощью модели стратегической прибыли (DuPont Model) осуществим оценку сетевого эффекта от

оказания услуг розничных торговых сетей, оценим эффективность розничных торговых сетей и эффективность услуг розничных торговых сетей, демонстрируя разницу показателей сетевых и несетевых структур. Произведем графическое представление модели влияния капиталоотдачи и трудоотдачи на сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей, прогнозное описание сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей.

Оценка эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей может быть проиллюстрирована следующими данными по России. Оборот торговых сетей с 2010 г. возрос в несопоставимой оценке в 3,72 раза – с 2 889,6 млрд рублей до 13 041 млрд рублей в 2021 г., из них на долю продовольственных товаров приходилось 47,8 %, непродовольственных – 52,2 %[200]. В целом изменение оборота розничных торговых сетей характеризовалось ежегодной положительной динамикой. Исключение составил 2015 г. с показателем 97,2 %. Следует отметить, что значительно возросла доля оборота розничных торговых сетей в общем обороте розничной торговли – с 17,5 % в 2010 г. до 38,9 % в 2021 г. (рисунок 48).



Рисунок 48 – Динамика оборота торговых сетей, составлено автором по [200]

При этом отмечена значительная дифференциация доли розничных торговых сетей в торговле в разрезе регионов (от 56,7 % в Санкт-Петербурге, до 1,3 % в Дагестане) [200]. Корректировка оборота розничной торговли розничных торговых сетей с учетом индекса-дефлятора показала, что снижение отмечалось в 2012–2016 гг. (от 86,1 % в 2015 до 99,7 % в 2012), в 2021 г. изменение оборота

составило 118%: «…Быстрыми темпами растет число потребителей собственных торговых марок сетей. Сейчас доля СТМ составляет всего 5,3 % от рынка FMCG, но пенетрация (количество потребителей) при этом достигает 96 %.» Качеством продуктов удовлетворена почти половина потребителей, но больше всего в СТМ потребителя привлекает низкая цена. Наблюдается рост доли профессиональных «охотников за скидками» – cherry pickers – потребителей, корзина которых более чем на 50 % состоит из товаров по скидочным предложениям. За 5 лет доля любителей промо выросла с 3 до 16 %, а количество не экономящих потребителей снизилось в два раза. Эта статистика свидетельствует о системной работе с лояльными покупателями. СТМ позволяет привлекать новых потребителей за счет минимизации издержек и качественных потребительских характеристик продукции и услуг» [200]. 2021 г. для торговых сетей по реализации непродовольственных товаров был отмечен значительным приростом. На рисунке Ф9 отмечен прирост потребительского кредитования в услугах торговли «Ашан» и составил 19 %, строительных и отделочных материалов 18 %.

Однако в 2022 г. в связи с антироссийскими санкциями прогнозируется снижение товарооборота розничной торговли в России на 9%. За январь-февраль 2022 г. прирост товарооборота составил 9% по сравнению с аналогичным периодом, в апреле – снижение на 9,5%. В целом за январь-апрель товарооборот сетей увеличился только 0,5%. Это обусловлено такими факторами как разрушение логистических цепочек, поиск новых поставщиков, снижение платёжеспособного спроса на 15%, повышение кредитных ставок для пополнения оборотных средств. При этом за 1 пол. 2022 г. товарооборот продовольственных сетей увеличился на 15% за счет ажиотажного спроса, торговых сетей fashion-индустрии - снизился на 15%, торговых сетей, реализующих технику - снизился на 80%. В 2021 г. наблюдался прирост оборота продовольственных торговых сетей на 8%, по остальным сегментам - до 2% (рисунок 49). Социально-экономические факторы безусловно оказывают влияние на развитие услуг сетей. Так, резкое повышение и снижение курса валюты к рублю в 2022 г. повлияло на изменение ассортиментной политики сетей, развитие новых форматов

предоставления бонусов и программ лояльности покупателям.

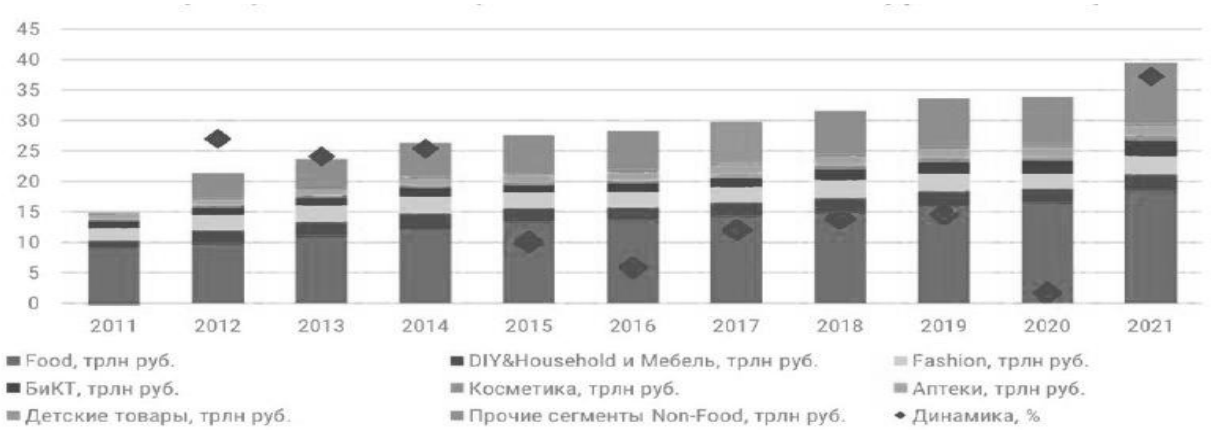


Рисунок 49 – Оборот розничной торговли торговых сетей по сегментам и группам товаров, по данным INFOLine [120]

Ограничения для российских юридических лиц по выдаче средств с валютных счетов минимизировал структуру ассортимента иностранных товаров, заменив российскими. Товарооборот в гипермаркетах в 2021 г. увеличился на 3,4%, при этом наблюдается снижение торговых площадей на 28 000 кв. м, на 587 количество гипермаркетов. Наблюдается тенденция в 2021-2022 гг. по переходу от гипермаркетов к супермаркетам в сетях X5, Магнит, Окей, Лента. Увеличилось количество торговых объектов дискаунтеров на 2 %. Так, торговая сеть Светофор в 4 к. 2021 г. расширила свою сеть на 1300 объектов. В 2022 г. запланировано открытие более 300 дискаунтеров X5 и до 500 у сети «Магнит» (рисунок 50) [120].

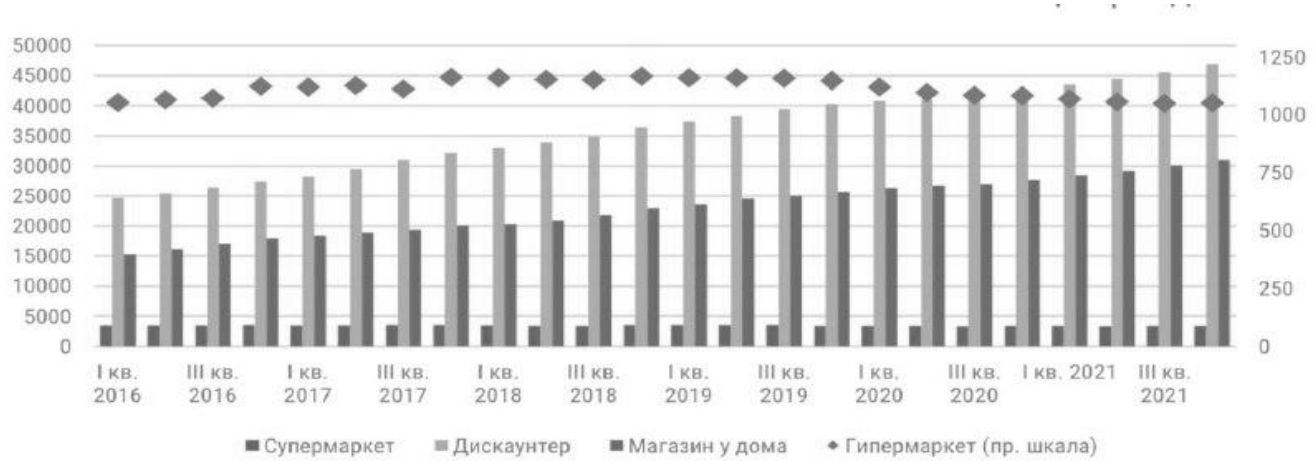


Рисунок 50 – Количество топ-200 торговых сетей рынка FMCG по кварталам, по данным INFOLine [120]

За 2021 г. увеличилось количество объектов крупнейших торговых сетей России на 4 %, а совокупную торговая площадь на 1000000 кв. м или 3 %. Это

связано с трансформации потребительских предпочтений населением, конкурентной составляющей среди сетей по ассортименту, ценам, повышением конкурентоспособности специализированных алкомаркетов, фреш-товаров, онлайн торговых объектов сетевой торговли. В 2021 г. отмечен наибольший прирост среднего чека в торговой сети «Магнит» на 7 % [111], что обусловлено выстраиванием эффективной ассортиментной политики как в дискаунтерах, так и в гипермаркетах. В сетях «Лента», «Фикс прайс» прирост чека - 5 %, в том числе в гипермаркетах на 1 %, дискаунтерах на 4,5% (рисунок 51).

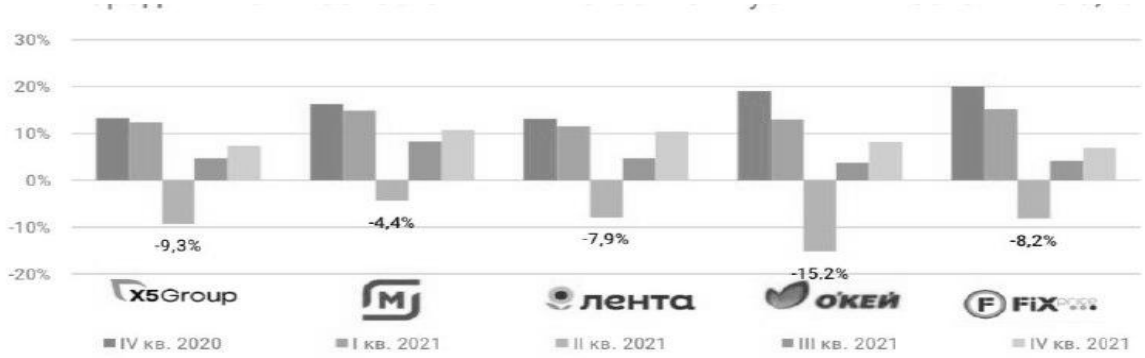


Рисунок 51 - Прирост среднего чека в торговых сетях за 2021 г., по данным INFOLine

За 2021 г. прирост трафика в сетях продовольственного формата «Окей» составил 6 %, в том числе за счёт роста канала дискаунтеров на 7 % и при сокращении формата гипермаркетов на 3 % (рисунок 52) [343].

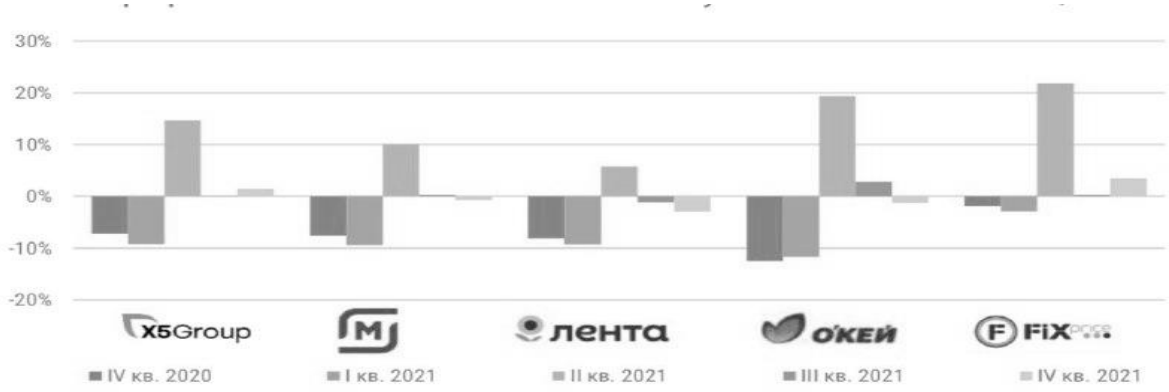


Рисунок 52 - Средний трафик в торговых сетях FMCG, по данным INFOLine [120]

В среднем средний чек в этой сети у гипермаркетов вырос на 0,8 %, а в дискаунтерах на 3,2 %. Отмечено снижение трафика в торговых сетях «Лента» на 2 %, в том числе в гипермаркетах на 3 %, малоформатных на 0,8 %, у «Магнит» -

на 3 %, в т.ч. в супермаркетах и гипермаркетах - сокращение на 2,5 %, дискаунтерах - прирост на 2 % (рис51) [120].

При прочих равных считаем данную тенденцию позитивной для потребителей, хотя рентабельность сети для собственника снижается. Исследование практики использования цифровых технологий оказания услуг розничных торговых сетей также свидетельствует о позитивной практике: ежегодно стремительными темпами возрастает объем онлайн-продаж в сетях.

На рисунках Ф10-Ф11; представлена повышательная динамика товарооборота сетей по каналам продаж с 2012 по 2021 г. Суммарный объем онлайн-продаж увеличился со 188 млн руб. в 2010 г. до 4,1трлн. руб. в 2021 г. (темп прироста – 52%). Доля продаж через интернет в общем объеме оборота торговых сетей увеличилась с 0,7 % в 2014 г. до 12% в 2021 г. (рисунок 53, см. [200]).

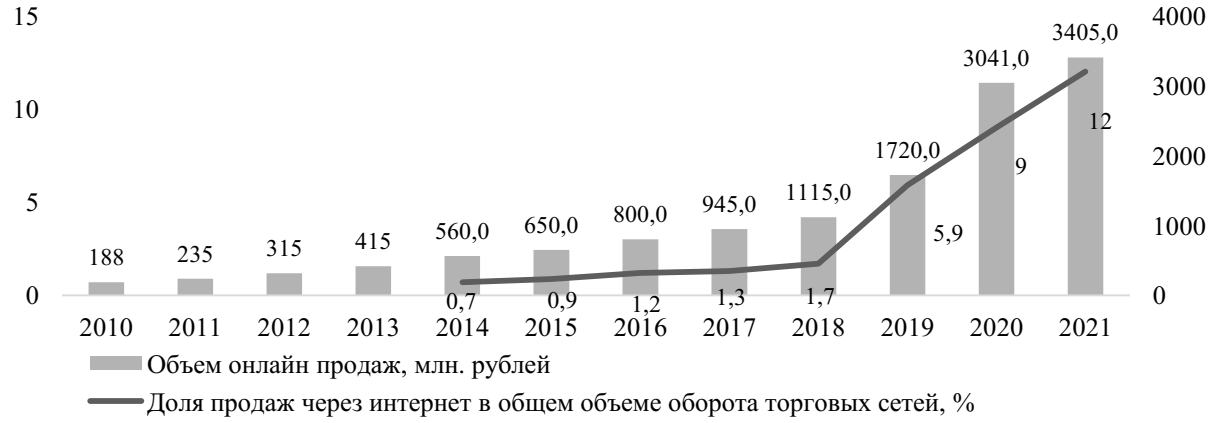


Рисунок 53 – Динамика продаж через Интернет в торговых сетях, [составлено автором по 200]

Прирост объема онлайн-продаж за счет вводимых ограничений по посещению стационарных торговых организаций в 2020 г. составил 29 %, увеличение количества заказов – 27 %, интернет-аудитории – на 8,71 %. [226]. Значительно увеличилась онлайн-торговля в рамках омникальной модели MarketPlace в сетях Wildberries, Озон, Яндекс, AliExpress. Ёмкость услуг продовольственных розничных торговых сетей в 2021 г. составила 18,6 % с увеличением на 11,8%. Доля торговых сетей, реализующих онлайн товары

сегментов fashion, составила 2,9%, или на 23,9 % больше; доля сетей, реализующих онлайн мебель, строительные материалы - 2,7% или больше на 19 %. Наблюдается прирост традиционной несетевой торговли в 2021 г. на 4 %.

За январь-апрель 2022 г. онлайн-торговля в России выросла на 50% по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. Так, сеть «Вкусвилл» увеличила на 99% онлайн продажи, оффлайн продажи - на 18%. Увеличение онлайн доставки продовольственных товаров до 2 часов значительно увеличился на 3,8 % (рисунок Ф12-Ф13), при этом наибольший прирост составил в Москве 4,9%, Санкт-Петербурге 5,32 %. Наблюдается тенденции снижения продаж «впрок» на 2 %. Первую позицию среди онлайн игроков и торговых сетей, представленных на рынке продаж продовольственных товаров, занял СберМаркет, который увеличил товарооборот на 202,1 % за счёт расширения географического охвата и пула партнёров ритейлеров, расширения экспресс-доставки новых категорий, в том числе масштабирования самовывоза. Вторую позицию занимает X5 с совокупным товарооборотом онлайн-сервисов увеличение в 2,41 раза.

Следующий анализ необходим для иллюстрации лучшего использования розничными торговыми сетями технологий клиентоориентированного подхода, большими затратами на его реализацию.

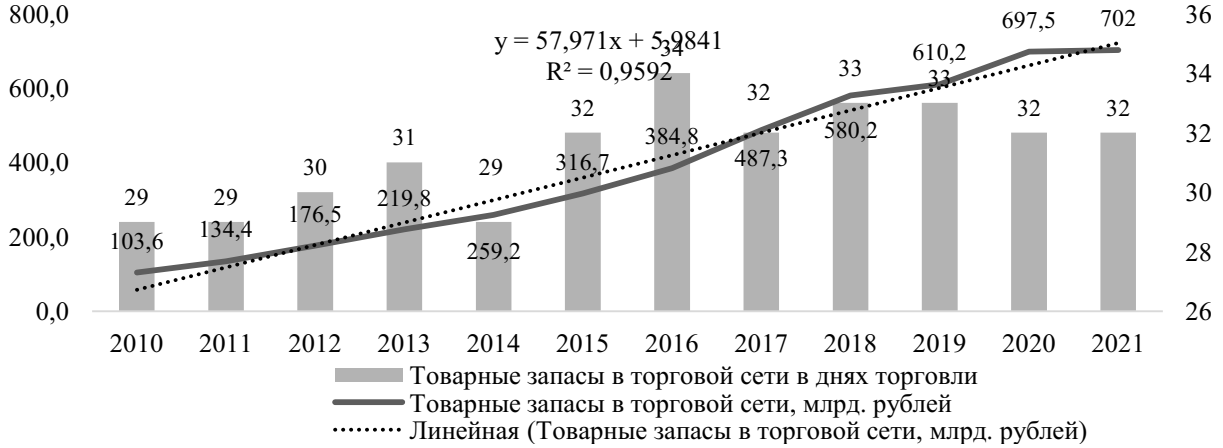


Рисунок 54 – Динамика товарных запасов в торговых сетях, составлено автором по [200]

Технологические решения на уровне торговых сетей также сопровождаются ростом уровня сервиса для потребителя, что проявляется в увеличении товарных

запасов (со 104 млрд руб. в 2010 г. до 702 млрд руб. в 2021 с темпом роста – 6,75 раза). При этом время обращения запасов также увеличились (с 29 до 32 дней); при этом максимальное значение отмечалось в 2016 г. – 34 дня (рисунок 54) [200]. За 1 полугодие 2022 г. наблюдалось снижение уровня товарных запасов торговых сетей на 12%, а товарооборачиваемость сократилась до 27 дней, что обусловлено ажиотажным спросом, который наблюдался в марте и апреле 2022 года.

Позитивная динамика инвестиций в торгово-технологические решения. Часть фонда возрастающей прибыли розничных торговых сетей направляется на инвестиционные программы реконструкции и модернизации. Так, доля инвестиций в основной капитал, направленных на реконструкцию и модернизацию в торговых сетях, увеличилась с 17,9 % в 2010 г. до 31 % в 2021 г. Однако отношение объема ввода в действие основных фондов к валовой прибыли, напротив, ежегодно уменьшается: с 29 % в 2010 г., 22 % – в 2015 г. до 18,8 % в 2018 г., прирост отмечен в 2021 г до 24% (рисунок 55).

Многие инвестиционные программы были закрыты в 2019 -2020 гг. с целью организации онлайн-продаж и организации доставки продукции на дом. В 2021 г. был отмечен приростом размера инвестиций в открытие дискаунтеров. При этом в структуре товарооборота сократился объем продаж в оффлайне на 7% в 2021 г., а онлайн-продажи возросли на 95% [200].



Рисунок 55 – Динамика инвестиционной деятельности в торговых сетях, 2010–2020 годы, в %, разработано автором по [200]

При анализе уровня технологичности оказываемых услуг торговых сетей

показательны оценки рентабельности персонала и инвестиционных вложений. В этой связи предлагаем оценивать рентабельность персонала через отношение валовой прибыли к численности персонала торговых сетей, а эффективность капиталовложений – через показатель фондоотдачи вновь введенных основных фондов как отношение выручки к стоимости введенных в действие основных фондов.

Так, эффективность персонала возросла с 12 тыс. до 22 тыс. руб. валовой прибыли на человека. Максимальное значение фиксировалось в 2017 г. – 23,2 тыс. рублей. Фондоотдача вновь введенных основных фондов также характеризовалась ростом – с 72 руб. до 217 руб. на рубль вложенных средств в 2021 г., при небольшом снижении в 2019 г. Для обоих показателей эффективности деятельности торговых сетей отмечается положительный тренд с коэффициентами эластичности регрессии 18,734 и 1,6309 соответственно (рисунок 56, см. также [200]).

Дополнив данные об амортизации фондов розничных торговых сетей, получим более полную картину технологического развития или деградации сетей.



Рисунок 56 – Показатели эффективности основных фондов и персонала торговых сетей, составлено автором по [200]

В среднем за анализируемый период в структуре расходов на долю амортизации основных средств и нематериальных активов приходилось 6,4 % совокупных расходов, из которых 6,2 % составляла амортизация основных средств, 0,2 % – амортизация нематериальных активов [200]. Доля амортизации в

выручке от продаж розничных торговых сетей сократилась с 1,7 % в 2010 г., 1,5 % в 2014 г. до 1,44 % в 2021 г. и характеризовалась отрицательным трендом (рисунок 57).

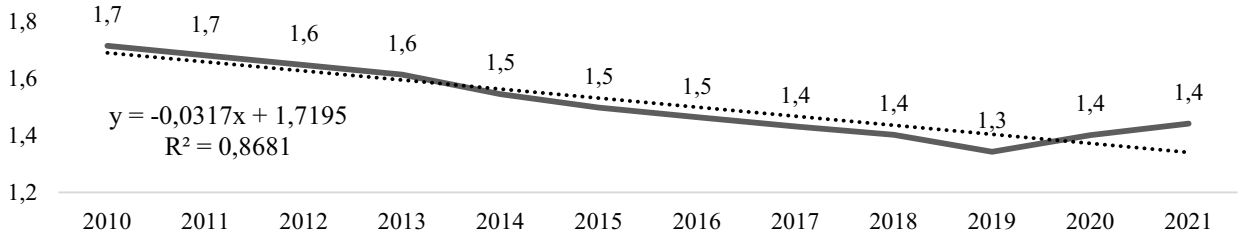


Рисунок 57 – Доля амортизации в выручке от продаж торговых сетей, в %, составлено автором по [200]

Положительная тенденция отмечена по росту отдачи оборота на 1 квадратный метр торговой площади розничных торговых сетей как фактора эффективности их деятельности – с 69 тыс. руб. на 1 кв. м в 2010 г., 121 тыс. руб. в 2015 г. до 153 тыс. руб. на 1 кв. м в 2021 г. (среднегодовой темп прироста составлял 10 %, наибольшее значение имело место в 2021 г. – 153 тыс. руб.) (рисунок 58).

Как обозначено на рис.9 приложения Ф4 основными лидерами в 2021 г. по совокупной арендной площади торговых площадей в России являются ТРЦ «Мега», которая представлена в 11 регионах России. Несмотря на то, что в 2022 г. шведская сеть IKEA прекратила свою деятельность в России ТЦ «Омега» продолжает свою деятельность (2 место). Следующие позиции занимают торговые сети «Ташир» и «Адамант» [120].

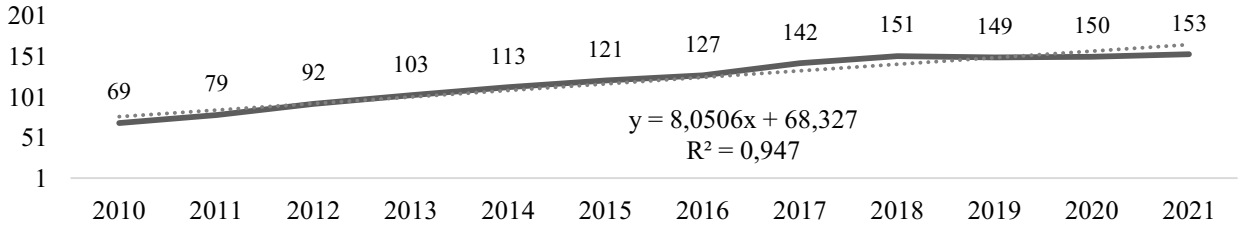


Рисунок 58 – Отдача оборота на 1 квадратный метр торговой площади розничных торговых сетей, в тыс. руб. (на 1 кв. м торговой площади), составлено автором по [200]

На рисунке10 приложения Ф4 визуально представлена, что в целом по России динамика прироста площадей с 2011 по 2015 положительно нарастающая, далее с 2015-го по 2018 г., а также в 2020 г. резкое снижение. В 2021 г. количество введённых зданий увеличилось на 3 %, площадь введенной недвижимости на 12 % по сравнению с 2020 г. Качество применяемых в сетях технологий в виде информационных решений приводит к трансформации финансового состояния (рисунок 59).

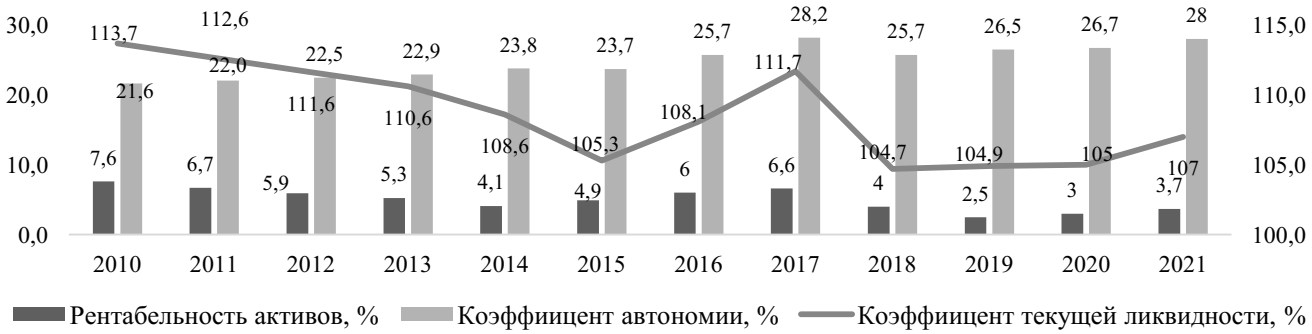


Рисунок 59 – Показатели финансовой устойчивости торговых сетей (в %), составлено автором по [200]

Анализ показателей финансовой устойчивости по торговым сетям показал снижение коэффициента текущей ликвидности с 113,7 % в 2010 г. до 107 % в 2021 г. (наименьшее значение в 2018 г. – 104,7). При оптимальном значении для торговых компаний 200 % за весь рассматриваемый период в торговых сетях было недостаточно наиболее быстро реализуемых активов для покрытия срочных обязательств. Наряду с этим фиксировалось также снижение рентабельности активов – с 7,6 % в 2010 г. до 6,6 % в 2017 г., при этом резкое падение отмечалось в 2019 г. – до 2,5 %. В 2021 г. увеличение прибыли повлияло на повышение ее до 3,3%. Коэффициент автономии, характеризующий финансовую независимость торговых сетей, при этом укрепился, увеличившись с 21,6 % в 2010 г. до 28 % в 2021 г. Максимальное значение данного показателя отмечалось в 2017 г. – 28,2 % [200]. Данные таблицы 28 позволяют понять, что уровень развития технологий в рамках деятельности сетей свидетельствует о большей ориентации последних на ценностных подход и о сетевом эффекте за счет опережающего технологического

развития. Совокупный финансовый результат деятельности торговых сетей характеризовался устойчивой тенденцией роста. Прибыль от продаж увеличилась в 2021 г. относительно 2020 г. на 58 % (в среднем по розничной торговле – на 18,9%), выручка от продаж – на 14,5 % (13,5 %), валовая прибыль – на 31 % (12,9 %).

Таблица 28 – Динамика финансовых показателей деятельности сетей, в млн руб., [200]

Периоды	Выручка от продаж	Себестоимость проданных товаров	Валовая прибыль	Прибыль (убыток) от продаж
2010	531 088,30	380 577,70	150 510,60	8 424,40
2011	664 043,60	478 896,60	185 147,10	10 931,40
2012	830 283,70	602 615,30	227 668,40	14 184,40
2013	1 038 141,20	758 295,60	279 845,60	18 405,50
2014	1 622 991,50	1 200 702,40	422 289,10	30 989,70
2015	2 032 853,50	1 518 855,5	513 998,00	38 863,30
2016	2 422 912,00	1 823 829,70	599 082,30	45 528,20
2017	3 433 518,10	2 591 454,50	842 063,50	74 980,50
2018	3 966 759,50	3 010 433,60	956 325,90	87 853,10
2019	4 201 629,32	3 192 788,34	1 008 840,90	89 933,20
2020	4 817 257	3667823	1149434	91 675
2021	5 515 759,00	3998512	1 517 247,00	145 432
Темп роста 2021 г. к 2020 году, %	114,5	109,0	131,0	158,6
Средний темп роста с 2010 года	125,3	127	123,7	128,3
Средний темп роста по торговле в целом с 2010г	113,5	115,8	112,9	118,9

Сравнение среднегодовых темпов роста (2010-2021 гг.) финансовых показателей розничных торговых сетей и торговли в целом отразило их более высокую эффективность: по прибыли от продаж соотношение составило 28,3 п.п., 25,3 п.п – по выручке от продаж , по валовой прибыли – 23,7 п.п. В то же время и себестоимость проданных товаров росла более высокими темпами – 127 % против

115,8 % (с учетом индекса-дефлятора – 120,9 % против 107,6 %). Это наиболее заметные сигналы развития услуг розничных торговых сетей в российских условиях [349].

Обратимся к анализу их деятельности на основе теории эффективности. Ковидные условия повлияли на покупательную способность, и в структуре оборота в 2020–2021 гг. от 10 до 20% занимает продукция СТМ с низким уровнем цен. Косвенным показателем эффективности функционирования розничных торговых сетей на мезоуровне и для конкретных сетей следует рассматривать долю оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли. Как показало исследование, эффективность розничных торговых сетей растет, но имеет значительную дифференциацию для мезосистем. Расчет в соответствии с данным подходом укрупненных показателей эффективности сетей позволяет сделать ряд выводов: растет производительность розничных торговых сетей в форме роста отдачи от числа вовлеченных в процессы сотрудников; увеличивается показатели выручки и валовой прибыли на 1000 человек персонала (рисунок 60), что означает рост технологичности оказания услуг.

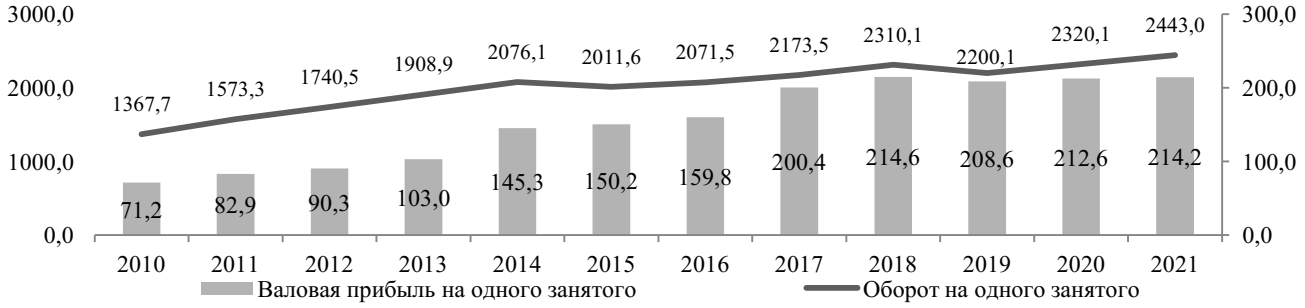


Рисунок 60 – Динамика оборота и валовой прибыли в торговых сетях, в млн руб. на 1000 чел., составлено автором по [200]

Вместе с тем доля валовой прибыли, аккумулируемой в инвестиции, снижается. Общее снижение этих показателей обозначено в 2019 г. в связи с ограничительными мерами, при увеличении в 2021 г. Расчет отношения валовой прибыли торговых сетей к выручке показал, что оно в среднем за 2010–2021 гг. составляло 26,4 %, при этом сократилось с 28,6 % в 2010 г. до 25,3 % в 2015 г. и 27,5 % в 2021 г., поскольку средний темп роста выручки за анализируемый

период превышал темп роста валовой прибыли – 125 % против 123 %, что отразилось на снижении показателя.

В целом отношение валовой прибыли торговых сетей к выручке характеризовалось отрицательным трендом с коэффициентом эластичности модели минус 0,3069 при среднем значении коэффициента детерминации – 0,446 (рисунок 61). Выявленная тенденция может быть связна, во-первых, с опережением темпов роста себестоимости товаров относительно валовой прибыли в торговых сетях; во-вторых, с действием эффекта масштаба при расширении торговых сетей и использовании объектов логистической инфраструктуры участниками цепочки совокупной потребительской ценности.

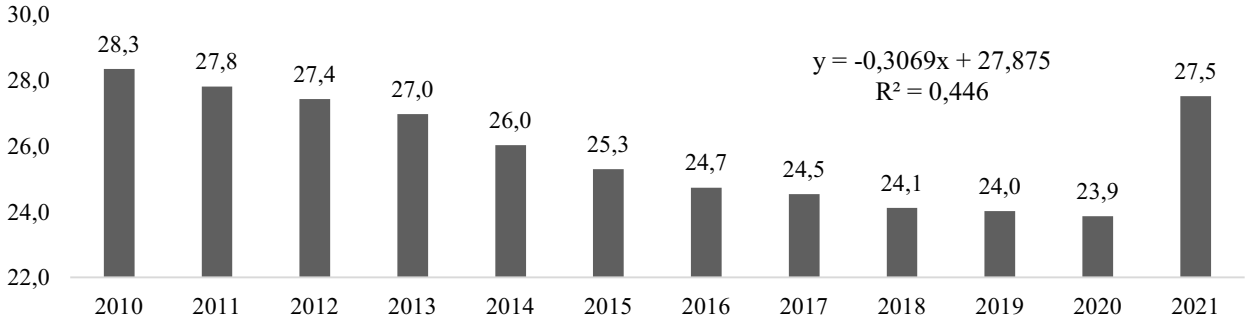


Рисунок 61 – Динамика отношения валовой прибыли к выручке торговых сетей (в %), составлено автором по [200]

Оценить долю услуг торговых сетей в структуре их выручки можно посредством расчета соотношения суммы прибыли от продаж и фонда заработной платы к выручке от продаж. Поскольку формами обязательной статистической, налоговой и бухгалтерской отчетности в настоящее время не предусмотрен учет именно услуг торговых сетей, предлагаем использовать данный подход допуская, что услуги в выручке торговой сети складываются за вычетом себестоимости товара, коммерческих и управленческих расходов (включая амортизацию) и фонда заработной платы. Исходные данные для расчета доли услуг в выручке торговых сетей представлены в таблице 29. Расчеты показывают, что аналогично тенденциям отношения валовой прибыли к выручке торговых сетей доля услуг в выручке также снизилась с 35,9 % в 2010 г. до 29,6 % в 2015 г. и 30,6 % в 2021 г.

Таблица 29 – Показатели для расчета доли услуг в выручке торговых сетей, в млн руб., составлено автором по [200]

Год	Фонд заработной платы (ФЗП)	Валовая прибыль	ФЗП + валовая прибыль	Выручка от продаж
2010	38 887,5	1505 10,6	189 398,1	531 088,3
2011	43 822,0	185 147,1	228 969,1	664 043,6
2012	54 514,1	227 668,4	282 182,6	830 283,7
2013	62 955,1	279 845,6	342 800,6	1 038 141,2
2014	74 426,1	422 289,1	496 715,1	1 622 991,5
2015	86 836,7	513 998,0	600 834,7	2 032 853,5
2016	117 983,3	599 082,3	599 082,3	2 422 912,0
2017	134 837,0	842 063,5	9769 00,5	3 433 518,1
2018	157 952,2	956 325,9	1 114 278,1	3 966 759,5
2019	162 344,1	1 008 840,9	1 251 185,08	4 201 629,32
2020	168 291,6	1 149 434	1317725,6	4 817 257
2021	172311	1 517 246,00	1 689 557,00	5 515 759,00

В целом доля услуг торговых сетей в выручке характеризовалась также отрицательным трендом с коэффициентом эластичности модели минус 0,7295 при высоком значении коэффициента детерминации – 0,691 (рисунок 62).

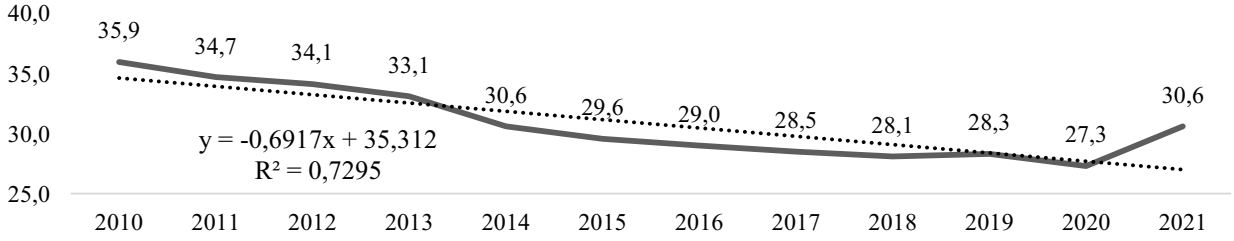


Рисунок 62 – Динамика доли услуг в выручке торговых сетей (в %), составлено автором по [200]

Расчет рентабельности проданных товаров как отношение сальдированного финансового результата (прибыль минус убыток) от проданных товаров и их себестоимости показал более высокую эффективность торговых сетей по сравнению с несетевыми формами розничной торговли. Во все рассматриваемые периоды рентабельность проданных товаров торговых сетей была выше, чем в среднем по розничной торговле. Исключение составил 2018 г., где значение показателя составило соответственно 1,5 % против 2,3 %, а в 2021 г. – 3,2

(повышательная динамика). Это было связано с тем, что темп роста себестоимости проданных товаров в торговых сетях превышал аналогичный показатель в среднем по отрасли – 116,2 % против 9,4 %, что отразилось на отрицательном наклоне линии тренда, с коэффициентом эластичности модели минус 0,3638 при среднем уровне коэффициента детерминации (0,6178). Однако в целом за 2010–2021 г. рентабельность проданных товаров в торговых сетях была выше, чем в среднем по отрасли на 2 процентных пункта – 3,2 % против 2,2 %, что показывает их более высокую эффективность (рисунок 63).



Рисунок 63 – Рентабельность проданных товаров в торговле (в %), составлено автором по [200]

Сравнительный анализ доли услуг в выручке розничных торговых сетей и несетевых структур в сфере розничной торговли показал более высокую эффективность первых, которые за счет оптимизации затрат на услуги имеют возможность получать более высокую прибыль в сравнении с несетевыми структурами. Так, по итогам 2010 года соотношение между долей услуг в выручке розничных торговых сетей и несетевых структур в сфере розничной торговли составило 35,9 % против 41,2 %, в 2015 г. – 29,6 % против 37,1 % и в 2021 г. – 30,6 % против 36,3 % (рисунок 64). Более низкая доля услуг в выручке розничных торговых сетей по сравнению с несетевыми формами идет за счет кооперации и совместного использования активов, что обеспечивает экономию на издержках и более высокую прибыль, формируя совокупную потребительскую ценность предоставляемых услуг.

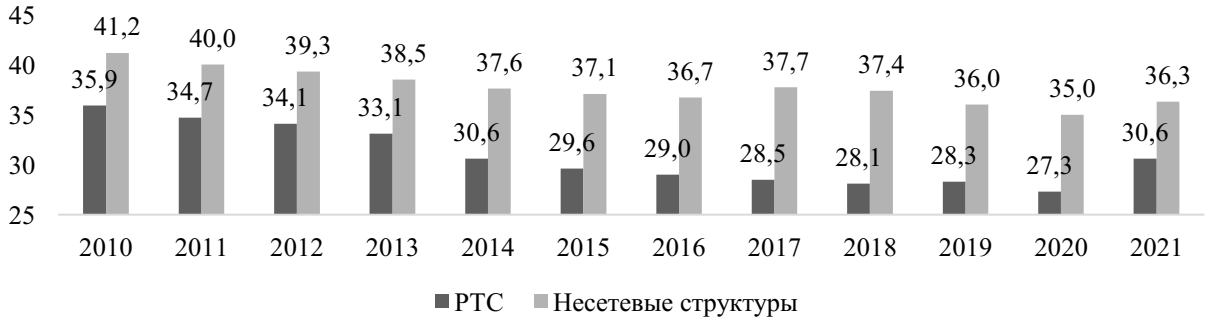


Рисунок 64 – Сравнение доли услуг в выручке розничных торговых сетей и несетевых структур (в %), составлено автором [200]

Таким образом, используя показатели доли услуг в выручке розничных торговых сетей и рассчитанный сетевой эффект, можно вычислить эффективность розничных торговых сетей по сравнению с тем, как если бы они были несетевыми структурами розничной торговли. В данном случае эффективность будет показывать дополнительную ценность (доходность от оказания услуг) от вхождения в сеть на каждый рубль получаемой прибыли по сравнению с несетевыми структурами (рисунок 65).

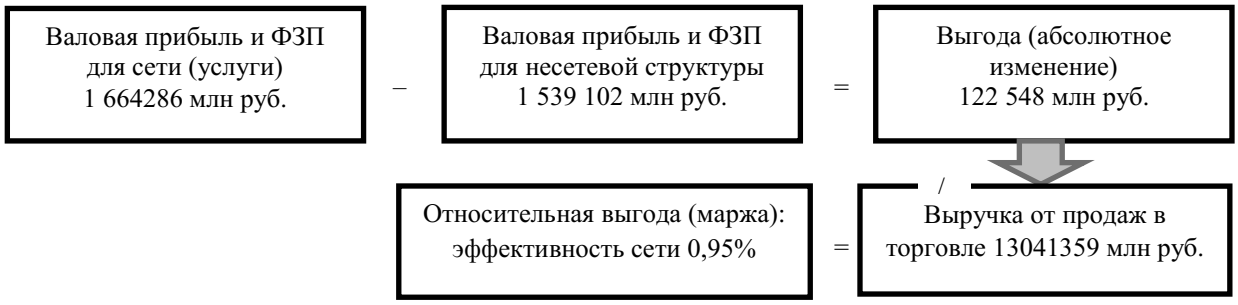


Рисунок 65 – Схема эффективности торговых сетей и несетевых структур розничной торговли за счет оказания услуг (2020 г.), составлено автором

Так, исходя из рассчитанного по итогам 2020 г. сетевого эффекта, показывающего прирост потенциальной прибыли при вхождении в сеть (26,3%) и без нее (16,8%), используя исходное значение суммы валовой прибыли и суммы фонда заработной платы, характеризующих услуги (1 317 725 млн руб.), было определено, что абсолютное изменение потенциальной прибыли за счет услуг составит 125 183,2 млн руб. (1 317 725 млн руб. · 1,263 – 1 1 317 725 млн руб.·1,168 = 1 664286 млн руб. – 1 539 102 млн руб.). Данную маржу соотнесем с

выручкой от продаж по торговле в целом: 125 183,2млн руб. / 13041359 млн руб., что составит 0,95 %. Результаты представленного расчета соответствуют значению получаемого эффекта от деятельности розничных торговых сетей, рассчитанного по модели Дюпон, где разница в доходе на чистую стоимость торговых сетей и торговли в целом составила 0,72 процентного пункта (2,92 % для розничных торговых сетей – 2,2 % по торговле в целом). Оценить сетевой эффект от деятельности сетей предлагаем через соотношение валовой прибыли торговых сетей к их обороту, которое увеличилось с 5,3 % в 2010 г. до 7,5 % в 2015 г. и до 9,6 % в 2021 г. (рисунок 66). В целом эффективность деятельности торговых сетей характеризуется положительным трендом с коэффициентом эластичности модели 0,4878 при высоком значении коэффициента детерминации, который составил 0,9159.

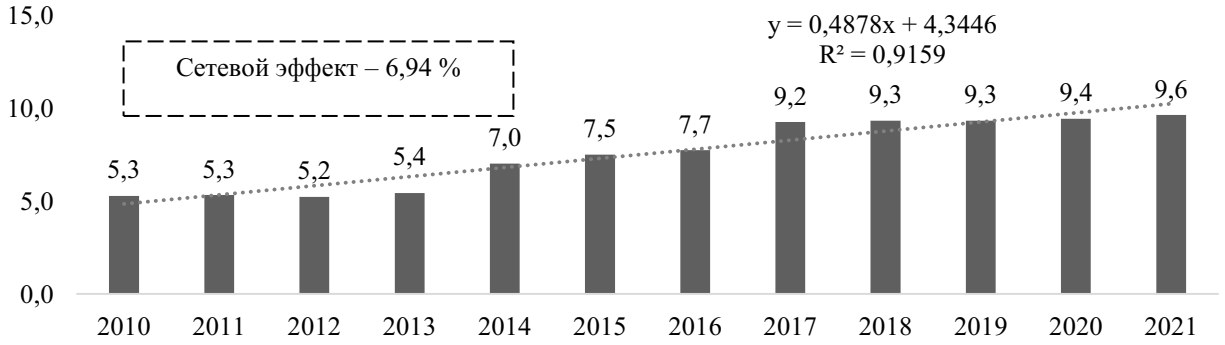
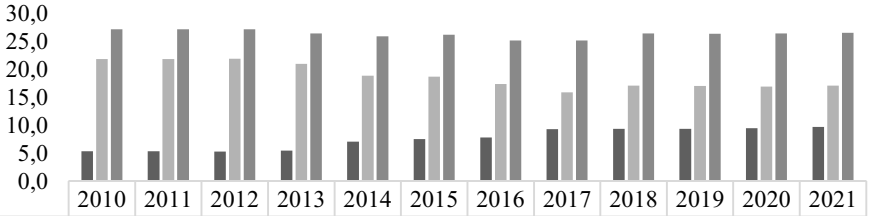


Рисунок 66 – Оценка сетевого эффекта от оказания услуг торговых сетей (в %), составлено автором по [200]

За анализируемый период сетевой эффект от деятельности торговых сетей составил 6,94 %, что обеспечило прирост дополнительной прибыли на данную величину за счет интеграции участников создания потребительской ценности услуг сетей, оказывающих услуги по всей цепочке с ориентацией на потребителя конечного товара. Следовательно, данный показатель может быть также представлен как оценка эффективности услуг торговых сетей по сравнению с несетевыми формами организации розничной торговли. Несмотря на ковидные ограничения и снижение покупательной способности, развитие онлайн-торговли позволило оказывать эффективные услуги и получать сетевой эффект.

Принимая во внимание, что средний уровень торговой наценки варьировался от 27 % в 2010 г., 26 % в 2015 году до 26,4 % в 2021 г. и составлял в среднем за анализируемый период 26,1 %, то изменение потенциальной прибыли без учета сетевого эффекта прогнозировалось как отрицательный тренд, которая уменьшилась бы на с 21,7 % в 2010 г. до 17 % в 2021 г. (рисунок 67).



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Сетевой эффект торговой сети	5,3	5,3	5,2	5,4	7,0	7,5	7,7	9,2	9,3	9,3	9,4	9,6
Изменение потенциальной прибыли без сетевого эффекта	21,7	21,7	21,8	20,8	18,8	18,6	17,3	15,8	17,0	16,9	16,8	17
Изменение потенциальной прибыли с сетевым эффектом	27,0	27,0	27,0	26,3	25,8	26,0	25,0	25,0	26,3	26,2	26,3	26,4

Рисунок 67 – Изменение прибыли торговых сетей за счет действия сетевого эффекта (в %), составлено автором по [200]

Таким образом, сетевой эффект позволяет иметь более высокую прибыль по сравнению с несетевыми структурами. Сетевой эффект, характеризующий деятельность сетей, обеспечивает прирост дополнительной прибыли и, соответственно, рентабельности проданных товаров, что доказывает и преимущества относительно несетевых форм в розничной торговле (таблица 30).

Таблица 30 – Исходные данные для построения модели стратегической прибыли розничных торговых сетей в 2020 году (в млн руб.),, составлено автором по [200]

Показатель	Значение
Валовые продажи	4 817 257
Себестоимость реализованной продукции	3 667 823
Коммерческие расходы (включая налоги)	902 411
Управленческие расходы	54 789
Стоимость запасов	623 001
Дебиторская задолженность	398 672
Основные фонды	630 773
Финансовый рычаг (коэффициент) [177]	0,51

Развитие торговых сетей сопровождается стабильной динамикой роста относительных показателей, характеризующих их эффективность.

Оценивать эффективность услуг розничных торговых сетей целесообразно с использованием модели стратегической прибыли (DuPontModel). Данные для построения модели стратегической прибыли розничных торговых сетей представим в виде итоговой таблицы стратегической прибыли для розничных торговых сетей (таблица 31).

Таблица 31 – Модель стратегической прибыли для розничных торговых сетей,, составлено автором по [200]

Показатель	Методика расчета	Значение, млн руб.
Валовая прибыль	Валовые продажи – себестоимость продукции = 4 817 257 – 3 667 823	1 149 434
Общие затраты	Коммерческие (включая налоги) + управленческие расходы = 902 411+54 789	957 200
Текущие активы	Стоимость запасов + дебиторская задолженность = 623 001 + 398 672	1 021 673
Чистая прибыль	Валовая прибыль – общие затраты = 1149434 - 957200	192 234
Общая стоимость активов	Текущие активы + основные фонды = 1021673 + 630773	13 054 766
Маржа чистой прибыли	Чистая прибыль/валовые продажи = 192234 / 4817257	0,039
Оборачиваемость активов	Валовые продажи / общая стоимость активов = 4817257/ 13054766	2,71
Доходность активов	Маржа чистой прибыли · оборачиваемость активов = 0,029 · 2,71	0,072
Доход на чистую стоимость	Финансовый рычаг · доходность активов = 0,51 · 0,072	3,7 %

Таким образом, доход на чистую стоимость розничных торговых сетей составляет 3,7 % (2020г) -3,9% (2021 г.), что выше, чем в среднем по отрасли розничной торговли (3,4 % - 2021 г.) и по экономике в целом (2,4 % - 2021г.) и показывает их большую эффективность за счет достижения сетевого эффекта. Этот эффект заключается в возможности создавать дополнительную ценность за счет оказания услуг розничными торговыми сетями более широкого их перечня, гибкости, экономии на издержках по сравнению с несетевыми структурами.

4.3. Сравнительный анализ функционирования и развития услуг розничных торговых сетей в регионах Российской Федерации

В ходе проводимого нами исследования осуществлен анализ развития российских розничных торговых сетей на основе позиционирования в координатах глобальной эффективности, основных тенденций развития торговых сетей в российской экономике (см. [200]). Для выделения особенностей развития услуг в зависимости от территории нахождения торговой сети требуется исследование оценки уровня развития услуг в регионах России. По материалам исследуемых сетей рассмотрим масштаб услуг розничных торговых сетей с помощью показателей рентабельности EBITDA и валовой рентабельности, определим уровень развития их услуг по разработанной методики оценки.

Специфика развития торговых сетей, а также разнообразие оказываемых ими услуг непосредственно связаны с логистическими операциями, определяющими эффективность деятельности цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей готовой продукции конечным потребителям. Всемирный банк ежегодно рассчитывает индекс эффективности логистики [100], который определяет уровень развития торговых сетей и формируется в виде балльной оценки от 1 до 5, где 1 – минимальное значение, 5 – максимальное. На значение индекса влияют такие факторы, как гибкость цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, качество работы таможенных служб, уровень развития логистической инфраструктуры, использование цифровых технологий в логистике и т. п. Для позиционирования в координатах глобальной воспользуемся методологией Всемирного банка в силу специфичности и в целом адекватности этого показателя для оценки состояния услуг розничных торговых сетей. На рисунке 68 заметен низкий уровень развития услуг розничных торговых сетей на фоне стран-лидеров, лишь в 2018 г. он превысил среднемировой уровень.

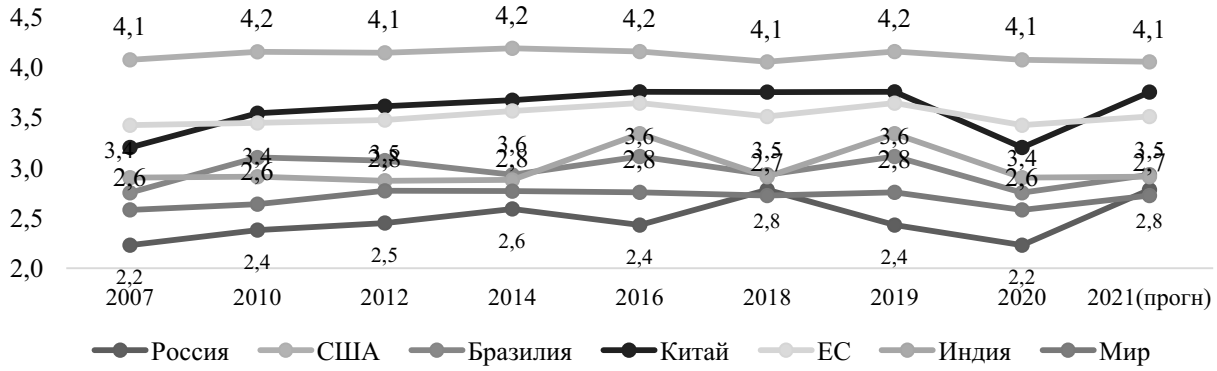


Рисунок 68 – Динамика индекса эффективности логистики торговых сетей, составлено автором по [200]

В странах со схожим уровнем развития экономик (Индия, Китай, Бразилия) значение индекса было ниже – 2,9; 3,8 и 2,9 пункта соответственно. В США и Евросоюзе значения индекса составили 4,1 и 3,5 пункта. Сдерживающим фактором для наращивания значений индекса эффективности логистики в российской экономике остаются низкая эффективность работы таможенных служб, качество логистической инфраструктуры, в том числе внедрения цифровых технологий в логистике, слабость кооперационных связей логистических коридоров.

Указанные детерминанты также сдерживают развитие торговых сетей, в том числе с точки зрения качества и скорости оказываемых ими услуг. Причины низкой эффективности логистики во многом, на наш взгляд, обусловлены неиспользованием методологии ценностно-ориентированного подхода к оценке эффективности собственной деятельности и процессного подхода (рисунок 69). Исследование деловой активности организаций торговли, проводимое ежеквартально Росстатом, показало, что по итогам 2019–2020 гг. факторами, наиболее ограничивающими деятельность в розничной торговле, являются высокая конкуренция со стороны других организаций розничной торговли (67,68 % респондентов отметили данный фактор); недостаточный платежеспособный спрос – 55,49 %, высокий уровень налогов – 45,02 % респондентов (см. [200]).

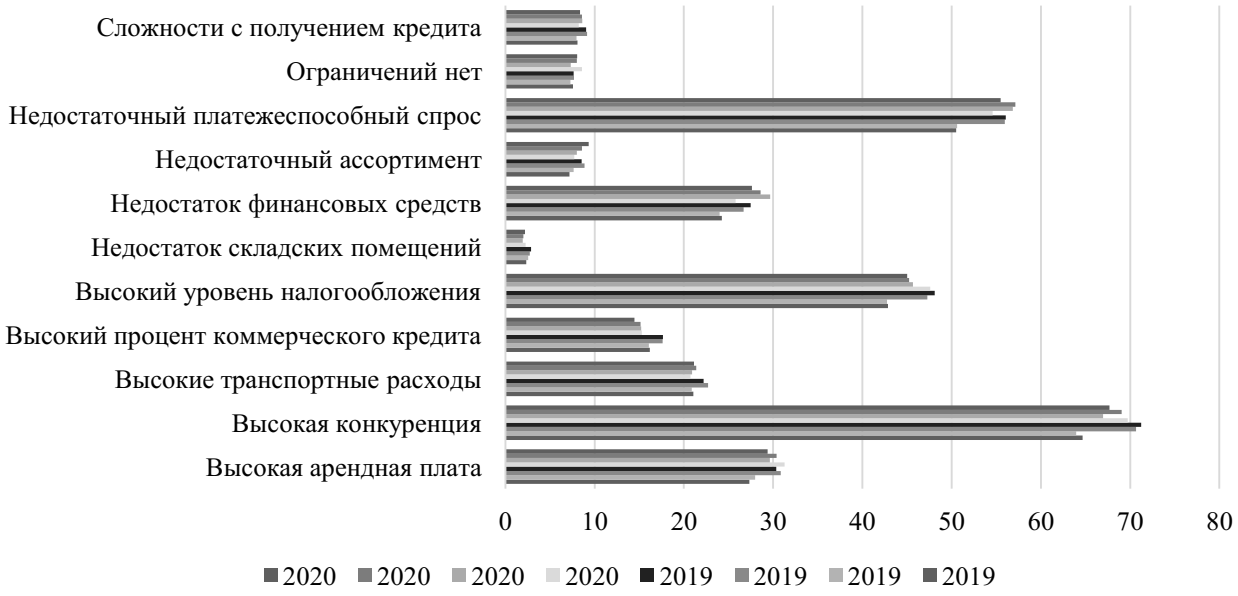


Рисунок 69 – Факторы, ограничивающие деятельность торговых сетей, (в %), составлено автором по [200]

Очевидно, что факторы, относимые к услугам торговых сетей, транспортные услуги и услуги других логистических посредников, предоставляющих аренду, не столь действенны по сравнению с другими. Тенденция в 2022 г изменилась для производителей товаров и торговых сетей в сторону ограничений и факторов, сдерживающих развитие их деятельности, таких как высокие процентные ставки по кредитам с 8 до 31%, но снижением фактора монополизма сетей с 46 до 26%, недостаточности спроса с 41 до 24% (таблица У9). Уход зарубежных поставщиков товаров повлиял на смену в сторону отечественных производителей, поэтому степень монополизма со стороны торговых сетей они ощущали меньше в 2022 г.

При этом количество промо-акции в торговых сетях 2022 г. в гипермаркетах сократилось с 57 до 46%, дискаунтерах с 50 до 40%, супермаркетах с 49 до 40%. Сужение ассортимента произошло по товарам бытовой химии до 37%, чай и кофе до 14% растительное масло до 19%, макаронные изделия до 12% [120].

Если рассматривать региональную экспансию торговых сетей, то в 2021г. отмечен прирост на 21,5% коммерческой недвижимости, который был достигнут за счёт строительства складских комплексов и введения новых торговых центров. Этим определен прирост общей площади торговых объектов в 2021г. на 23,6%. В

2022 г. планируется прирост их общей площади до 22%, при этом до 40% может быть освобождение торговых площадей за счет ухода западных ритейлеров. Общая площадь складских помещений увеличилась в 2021 г. на 37,2% (рисунок Ф12,70)

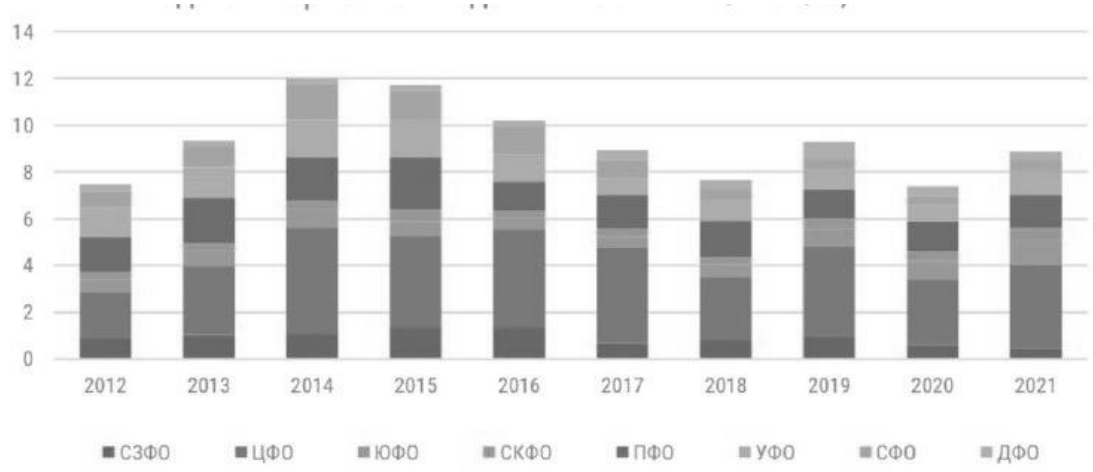


Рисунок 70 - Рост коммерческой недвижимости в России по Федеральным округам за 2021 г., по данным INFOLine [120]

В разрезе федеральных округов прирост коммерческой недвижимости отмечен в ЦФО за счёт Москвы в Московской области до 35,5%. Наименьшую позицию по данному показателю имеет Дальневосточный федеральный округ (прирост до 4%.) Отмечено уменьшение в Северо-кавказском федеральном округе на 15%, Северо-западном федеральном округе - на 25% (рисунок 71).

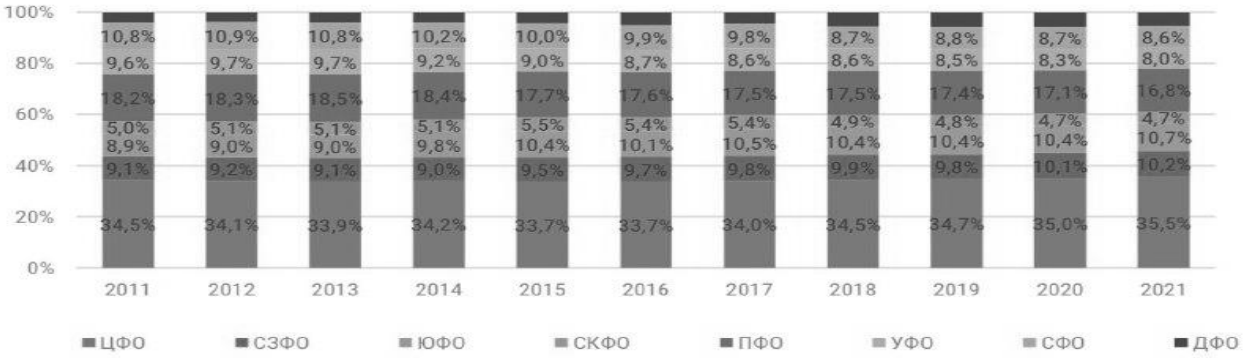


Рисунок 71 - Структура розничного товарооборота по федеральным округам в 2011-2021 гг., %, по данным INFOLine [120]

Анализ доли оборота розничной торговли по федеральным округам Российской Федерации показал, что в 2021 г. наблюдается небольшой прирост

данного показателя в Центральном федеральном округе- на 0,5%, Южном федеральном округе - на 2%, при сокращении показателя в Северо-западном федеральном округе на 3%. При этом в Санкт-Петербурге доля товарооборота в стоимостном выражении увеличилась на 22%; в Краснодарском крае – на 12%, Московской области - на 13%, Иркутской области – на 8%, Ленинградской области -на 5%, в Москве- на 48%, Ростовской области -на 3%. Количество регионов, которые продемонстрировали прирост товарооборота в физическом выражении в 2021 году составило 83 единицы. Наибольшее значение доли оборота торговых сетей в розничной торговле региона фиксировалось в Ленинградской области – 58,5 %, Санкт-Петербурге – 57,7 %, Московской области – 52,5 %, Кемеровской области – 51,8 % Мурманской области – 51,3 %, Калужской области – 49,6% (рисунок 72).

В среднем по регионам обозначена незначительная левосторонняя асимметрия (коэффициент асимметрии - 0,5), когда медиана была выше среднего значения – 30 % (2021 г.) против 38% (2018 г.).

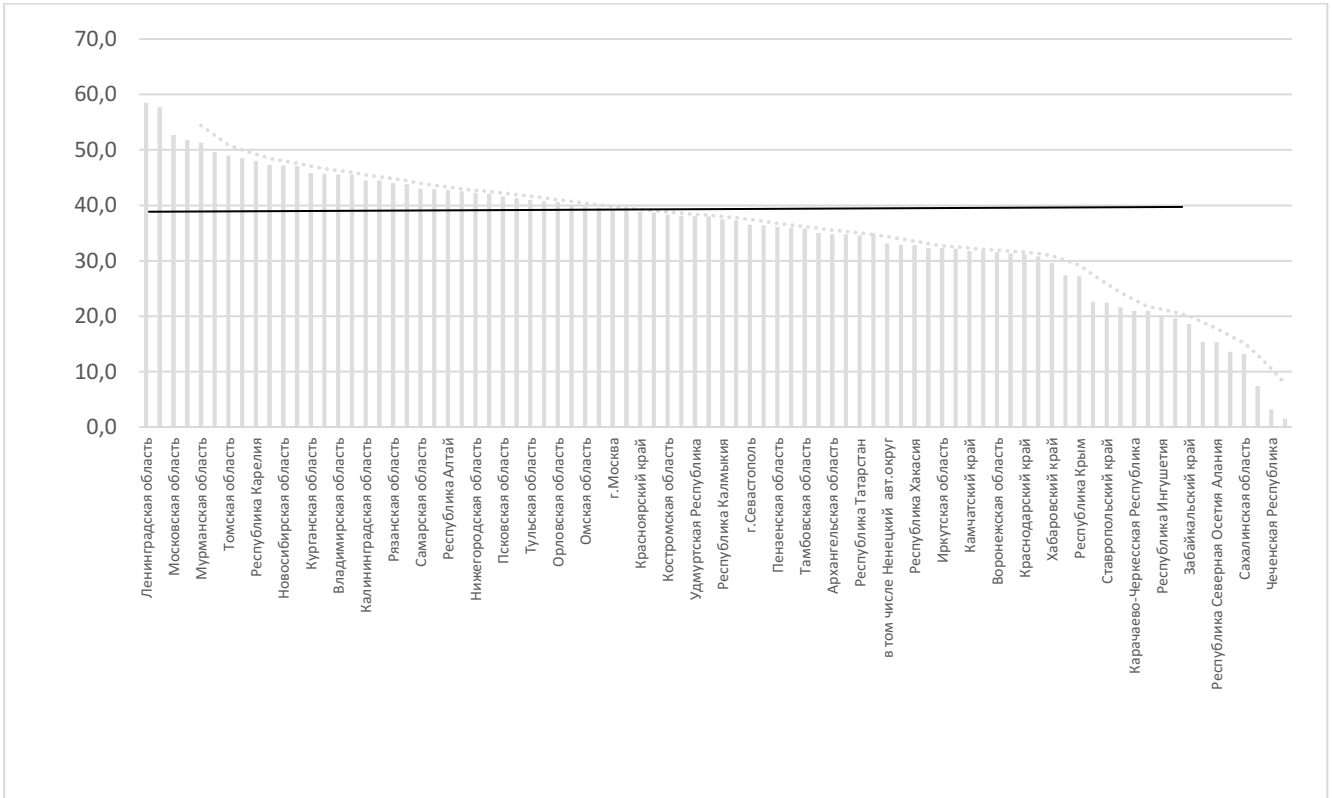


Рисунок 72– Доля оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли по регионам России в 2021 г. (в %), составлено автором по [200]

Интервал значений доли оборота сетей в общем объеме торговли региона варьируется от максимального 58,5 % у Ленинградской области и минимального значения в Республике Дагестан – 1,5 %, что отразилось на высоких значениях коэффициентов вариации и осцилляции (40,2 % и 191,1 % соответственно), которые демонстрируют высокий разброс анализируемого показателя по регионам (табл. 32).

Таблица 32 – Дескриптивная статистика доли оборота сетей в общем объеме оборота розничной торговли по регионам России (в %), составлено автором по [200]

Показатели	Значение
Среднее значение	30
Медиана	38
Минимум	1,5
Максимум	58,5
Размах	57
Дисперсия	137,6
Среднее квадратическое отклонение	11,7
Асимметрия	–0,5
Эксцесс	0,0
Коэффициент вариации	40,2
Коэффициент осцилляции	191,1

Увеличение доли оборота розничных торговых сетей напрямую связно с ростом обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов в 2,1 раза (с 116,5 кв. м в 2010 г. до 299,9 кв. м на 1000 человек населения в 2021 г).

Визуализация дескриптивной статистики доли оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли по регионам РФ отражена на рисунке 73. Наибольшая обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов отмечалась в Московской области (496,4 кв. м на 1 000 человек населения), в г. Москве (490,2), в Республике Татарстан (481,1), в Архангельской (475,4) и Нижегородской (471,1) областях.

Для ряда распределения была характерна незначительная правосторонняя асимметрия (коэффициент асимметрии составил 0,7), когда медиана была несколько ниже среднего значения – 211 против 187,5 кв. м на 1 000 человек

населения. Однако в целом ряд распределения вписывался в закон нормального распределения величин (рисунок 73).

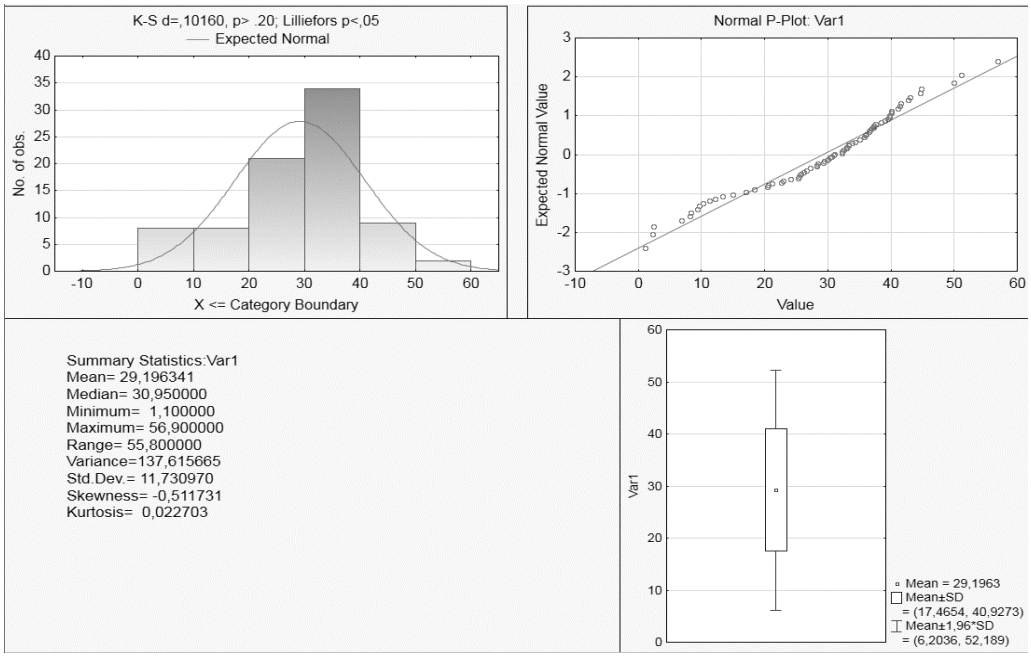


Рисунок 73 – Визуализация дескриптивной статистики доли оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли (в %), составлено автором по [200]

Коэффициенты вариации и осцилляции свидетельствуют о достаточно сильной дифференциации среди регионов по обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов. Значения показателей в 2021 г. составили соответственно 58,3 % (коэффициент вариации) и 225,1% (коэффициент осцилляции) (рисунок 74).

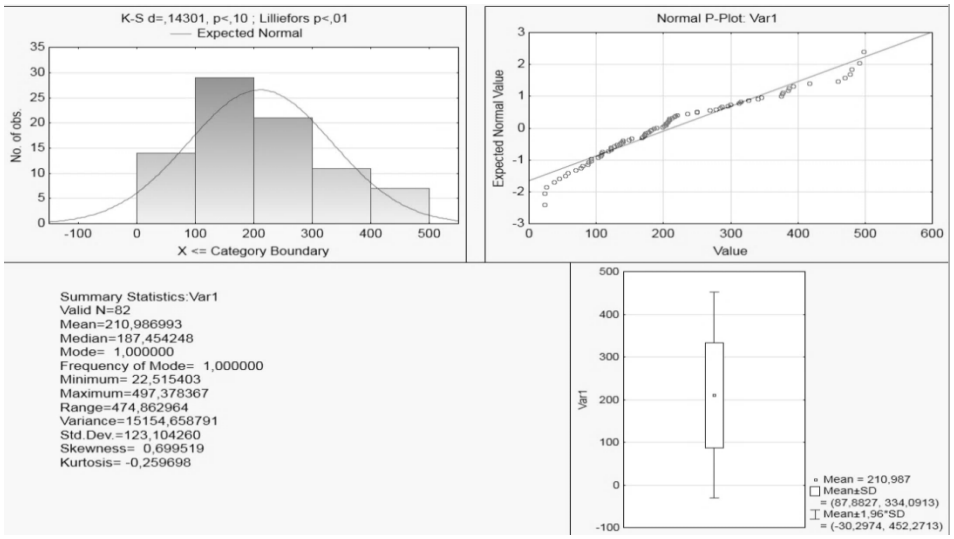


Рисунок 74 – Визуализация дескриптивной статистики обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов (в кв. м на 1000 человек населения), составлено автором по [200]

По данным Росстата за 2021 год (рисунок 75) построена динамика развития розничных торговых сетей в регионах по такому показателю, как соотношение денежных доходов населения к величине прожиточного минимума. Лидирующую позицию по результатам исследования региональной статистики деятельности розничных торговых сетей занимает Москва, при этом доля сетей в общем обороте торговли составила 39,1% при емкости рынка 952 млрд.руб. (см. [200]).

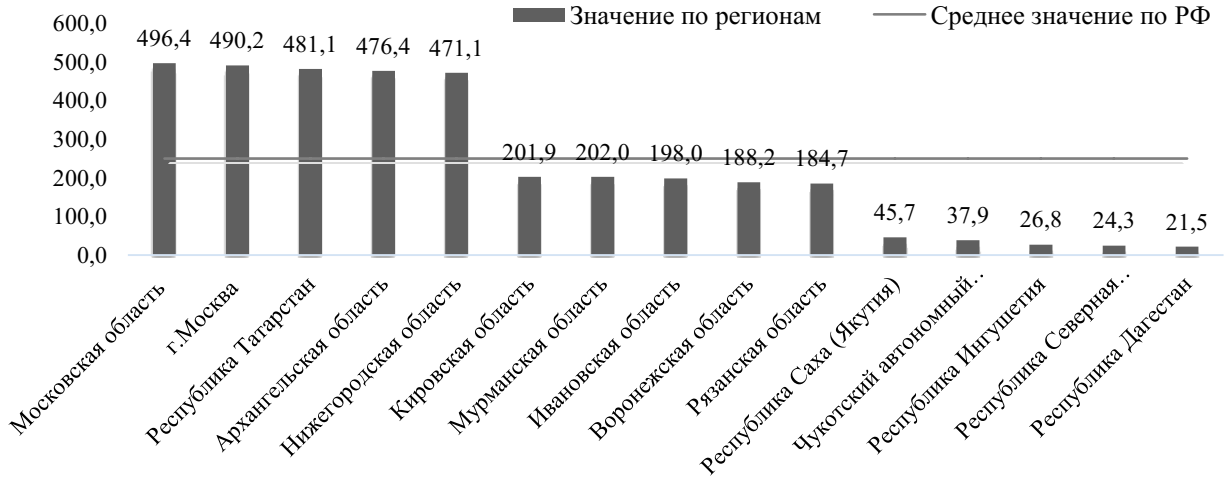


Рисунок 75 – Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов (в кв. м на 1000 человек населения, составлено автором по [200]

Второе место у Санкт-Петербурга, где коэффициент денежных доходов к величине прожиточного минимума составил 532%, при высоком уровне доли сетевой торговли (57,7%), а емкость рынка в 4 раза меньше (261 млрд. руб.)-по сравнению с Москвой, причем плотность населения по сравнению с Москвой меньше на 25%. Татарстан занимает третью позицию по данному показателю – 389%, доля сетевой торговли составляет 34,6%, при этом емкость рынка в семь раз меньше, чем в Москве, и плотность населения значительно меньше [228]. В качестве анализа взяты и регионы с низкими показателями – Ненецкий АО и Алтайский край.

Ранжирование регионов по этим показателям свидетельствует о том, что имеют место разные факторы развития этих услуг, поэтому интегральный сводный индекс развития услуг дает обобщенную оценку (рисунок 76).

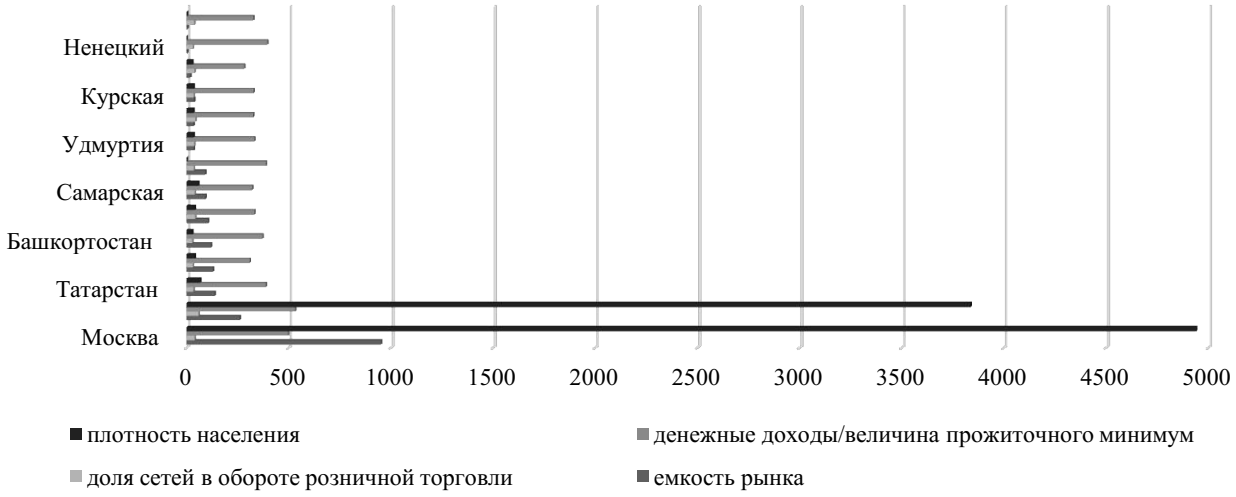


Рисунок 76 – Развитие сетевой торговли в регионах России по основным показателям в 2021 году, составлено автором по [201]

В рейтинге по обобщенному сводному индексу развития сетевой розничной торговли лидирующие позиции занимали в 2021 году Москва, Санкт-Петербург, Мурманская область и Татарстан (таблица 33).

Таблица 33 – Рейтинг регионов по показателям развития услуг розничных торговых сетей, 2021 г., данные Центра пространственных исследований «Геоинтеллект», Росстата [200]

Регионы, которые имеют собственные крупные логистические узлы	Регионы с высоким уровнем емкости рынка	Регионы с высоким уровнем соотношения денежных доходов населения к величине прожиточного минимума	Ранжирование регионов по уровню плотности населения	Доля розничной сетевой торговли в обороте розничной торговли региона	Сводный индекс развития сетевой торговли в регионе
Москва, Санкт-Петербург, Ленинградская Московская обл. Татарстан, Иркутск, Свердловская, Мурманская, Архангельская	Москва 952, Москва Каховская 356 Санкт-Петербург 261 Краснодарский 202 Свердловская 158	Ямало-ненецкий 639, Сахалинская 539, Санкт-Петербург 532, Чукотский 503,	Москва, Санкт-Петербург, Севастополь, Московская область, Ингушетия, Чечня,	Санкт-Петербург 57,7, Ленинградская область 58,5, Московская область 52,7, Кемеровская 51,8, Марий-эл 48,5 Калужская 49,6 Томская 48,1	Москва- 1 Санкт-Петербург 1 Свердловская 0.38 Мурманская область 0.37 Татарстан 0.37 Нижегородская 036 Новосибирская 036

Окончание Таблицы 33

Нижегородская, Новосибирская обл. Краснодарский край (всего 18 регионов)	Tatarstan 138, Ростовская 135 Башкортостан 120, Нижегородская 105, Самарская 93, Красноярский 92	Москва 497, Магаданская 475 ханты-мансийский 459, Тюменская 412 Саха 409, Татарстан 389	Северная Осетия, Краснодарский край, Крым, Калининградская область, Чувашия	Новосибирская 47,2, Карелия 48, Мурманская 51,3 Удмуртия 38, Вологодская 35, Липецкая 36, Татарстан 34,6	Волгоградская 035 Калининградская 0.35 Астраханская 0.35 Иркутская 0.34 Краснодарский 0.31

Это обусловлено наличием в этих регионах логистических центров, высоким уровнем денежных доходов населения и прожиточного минимума, социально-экономическим развитием, а также высокими показателями емкости рынка торговой отрасли. Для подтверждения данной гипотезы будем использовать статистические данные по субъектам России, в частности обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1 000 человек населения; доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %; объем складской мощности на 1 объект розничной торговой сети, $м^3$ (таблица 34) Исходные данные для анализа представлены в таблица Ф.4. Приложения Ф.

Уравнение множественной регрессии, описывающее связь доли оборота торговли розничных сетей в общем объеме оборота розничной торговли в зависимости от обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов и объемом складской мощности и учитывающее не только однофакторное, но и многофакторное влияние данных показателей сетевого эффекта на результирующий индикатор, продемонстрировало положительное влияние как монофакторов (с коэффициентами эластичности соответственно 0,1987 и 0,0885), так и их комбинации (с коэффициентом эластичности 0,0002), что позволяет говорить о наличии положительного сетевого эффекта в

деятельности сетей.

Таблица 34 – Топ-10 регионов по индексу сводного развития сетевой торговли (2015–2021), данные Центра пространственных исследований «Геоинтеллект», Росстат [200]

Регион	2015	2018	2019	2020	2021
Москва	1	1	1	1	1
Санкт-Петербург	2	2	2	2	2
Мурманская	5	3	4	4	3
Свердловская	3	7	3	3	4
Татарстан	14	5	5	5	5
Нижегородская	4	6	7	6	6
Новосибирская	7	8	6	7	7
Калининградская	13	11	10	9	8
Волгоградская	8	4	8	8	9
Астраханская	9	10	9	10	10

Обращает на себя внимание то, что большая степень влияния при этом характерна для показателя обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов ввиду его наибольшего коэффициента эластичности (рисунок 77).

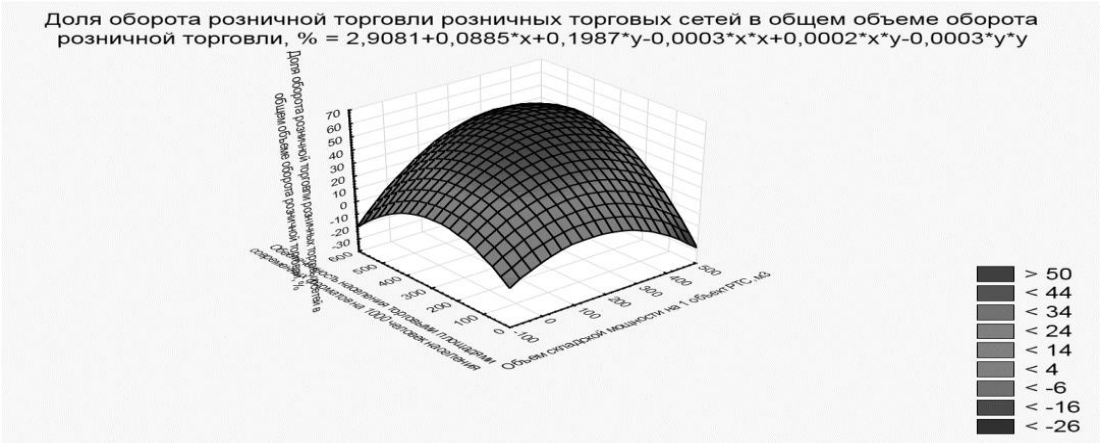


Рисунок 77 – Диаграмма поверхности модели множественной регрессии сетевого эффекта розничных торговых сетей, данные Росстата [194]

В нашем исследовании «...выделены факторы, которые характеризуют услуги розничных торговых сетей, в частности, через развитие инфраструктуры торговых сетей, обеспечивая повышение уровня обслуживания, качества торговых операций и т.п., что ведет к росту оборота розничных торговых сетей,

повышая оборачиваемость активов и напрямую влияя на финансовые результаты их деятельности» [81].

Далее проведем оценку уровня развития услуг розничных торговых сетей в регионах России. Для систематизации различий на территории размещения сети воспользуемся одним из видов кластерного анализа, а именно методом К-средних. Регионы страны по трем показателям были сгруппированы в четыре кластера. Результаты анализа представлены в таблицах Ф.5, Ф.6. Первый кластер, включающий 17 регионов РФ (Москва, Московская область, Республика Татарстан, Нижегородская, Кемеровская, Калининградская области и др.), имеет наибольшие значения по средней обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов (таблица 35).

Таблица 35 – Результаты многомерного статистического анализа услуг сетей в регионах Российской Федерации по их уровню развития, составлено автором по [200]

Описательная статистика	Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения	Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	Объем складской мощности на один объект РТС, $м^3$
	1 кластер (17 регионов), лидеры по обеспеченности торговыми площадями		
Среднее значение	397,06	34,46	38,32
Стандартное отклонение	62,34	9,02	42,71
	2 кластер (2 региона), лидеры по складским мощностям		
Среднее значение	234,37	37,84	337,21
Стандартное отклонение	73,73	1,72	163,23
	3 кластер (29 регионов), средний уровень развития услуг РТС		
Среднее значение	215,67	34,14	40,14
Стандартное отклонение	40,53	9,23	31,05
	4 кластер (31 регион), низкий уровень развития услуг РТС		
Среднее значение	96,05	21,56	29,37
Стандартное отклонение	38,53	11,93	39,59

Следовательно, в услугах сетей данных регионов приоритет отдается услугам, оказываемым в конечной точке реализации товара потребителям, то есть цепочка услуг ориентирована «на выход» создания добавленной стоимости. При этом немаловажное значение для регионов данной группы имеет ориентация на

укрепление позиций торговых сетей, о чем свидетельствует высокое значение доли оборота розничной торговли сетей в общем объеме оборота розничной торговли (в среднем по кластеру 34,4 %, в среднем по РФ – 32,6 %, наибольшее значение в регионах второго кластера – 37,8 %).

Второй кластер образован двумя регионами – Псковской областью и Республикой Адыгеей. Следует отметить, что проведение кластеризации в 5 и более группах показало аналогичный результат. Спецификой данного кластера является наибольшее значение объема складской мощности на объекты розничных торговых сетей (337,2 $м^3$) при наибольшей доле оборота, хотя данный фактор не являлся определяющим. Следовательно, особенностью политики развития розничных торговых сетей в данных регионах выступает опережение развития услуг инфраструктуры сетей по сравнению с их распространением на мезоуровне.

Третий кластер сформирован 29 регионами (Владимирская, Калужская, Орловская, Новосибирская области, Красноярский край, Забайкальский край, Удмуртская, Чувашская Республики и др.), которые демонстрируют средние значения анализируемых показателей, из которых обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов и объем складской мощности на 1 объект розничной торговой сети меньше среднероссийского уровня – 215,6 $м^3$ на 1 000 человек населения и 40,1 $м^3$ против 249,4 $м^3$ на 1 000 человек населения и 70 $м^3$. В этих регионах отмечена высокая загрузка существующих торговых сетей ввиду их высокой доли в обороте при относительно низкой обеспеченности торговыми сетями. Для регионов данной группы будет характерна стратегия роста числа торговых сетей в среднесрочной перспективе.

В четвертом кластере представлен 31 регион (Белгородская, Тамбовская, Оренбургская, Иркутская, Магаданская области, Республики Саха, Марий Эл, Кабардино-Балкарская Республика, Камчатский край, Приморский край, Хабаровский край и др.) с наименьшими значениями анализируемых показателей.

Обращает на себя внимание неоднородность регионов, входящих в данный кластер, о чем свидетельствует значительное стандартное отклонение по всем

показателям относительно среднего уровня в кластере. Полагаем, что для них нецелесообразно выделять единую региональную стратегию развития розничных торговых сетей, необходим дополнительный анализ с учетом специфики географии регионов. Адекватность полученной модели кластеризации подтверждают результаты дисперсионного анализа. Р-значение выделенных кластеров по уровню дисперсии менее 0,05, что позволяет говорить о правильном подтверждении выдвинутой гипотезы (таблица 36). Сформируем модель управления эффективностью услуг сетей с учетом особенностей региональной стратегии, используя метод детерминированного факторного анализа в виде модели стратегической прибыли.

Таблица 36 – Результаты дисперсионного анализа кластеризации, составлено автором по [200]

Показатель	Between	df	Within	df	F	signif.
Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1 000 человек населения	999 419,3	3	157 840,4	75	158,2959	0,000000
Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	3 147,3	3	7 902,2	75	9,9569	0,000013
Объем складской мощности на 1 объект РТС, $м^3$	179 485,8	3	129 611,6	75	34,6199	0,000000

В рамках работы охарактеризуем слабо исследованный по сравнению с другими блоками вклад составляющих труда и капитала в развитие услуг розничных торговых сетей (таблица 37).

Таблица 37 – Исходные данные для построения модели производственной функции, составлено автором по данным розничных торговых сетей

Год	Y (сетевой эффект оказания услуг РТС (%)	Трудоотдача (выработка добавленной стоимости одним работником (тыс.руб. доб. стоимости на 1 занятого)	Капиталоотдача (отношение произведенной добавл. стоимости к стоимости вновь введенных основных фондов (руб.)
2010	5,3	657,1	15 741,8
2011	5,3	722,8	16 056,6
2012	5,2	788,5	16 528,9
2013	5,4	854,2	17 316,0
2014	7,0	952,8	18 890,2

Окончание Таблицы 37

2015	7,5	919,9	19 677,3
2016	7,7	952,8	20 149,5
2017	9,2	985,7	20 464,3
2018	9,3	919,9	19 677,3
2019	9,3	1051,4	18 890,2
2020	9,4	1056	19 012,1
2021	9,6	1062	20 798,2

Используем для этого двухфакторную модель производственной функции, описывающей взаимосвязь между зависимой переменной – сетевого эффекта от оказания услуг сетей, и объясняющими – показателями трудоотдачи и капиталоотдачи, представленными, соответственно, такими показателями, как добавленная стоимость на одного работника и добавленная стоимость с единицы вновь введенных основных фондов.

Для построения модели воспользуемся модулем нелинейного оценивания регрессии в пакете Statistica с пошаговым включением переменных. В результате моделирования были получены следующие данные (таблица 38).

Таблица 38 – Результаты построения модели производственной функции, составлено автором

	b*	Std.Err.	b	Std.Err.	t(6)	p-value
Intercept			–1,74	0,21	–2,99	0,02
Капитал	0,95	0,16	1,67	0,14	2,89	0,03
Труд	0,63	0,16	0,45	0,11	2,62	0,04
	Value			Durbin-	Serial	
Multiple R	0,932608188		Estimate	2,186662	–0,119052	
Multiple R^2	0,928737754					
Adjusted R^2	0,910766021					
F (1,8)	29,620074					
p	6,1419775E-04					
Std.Err. of Estimate	0,0122628313					

Общий вид модели производственной функции, описывающей сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей, выражен через параметры трудоотдачи и капиталоотдачи и может быть рассчитан по формуле 24:

$$Y = f(\exp(-1{,}74)) \cdot L^{0{,}45} \cdot K^{1{,}67}, \text{ иначе } Y = 0{,}17 \cdot L^{0{,}45} \cdot K^{1{,}67} \quad (24)$$

Исходя из данных модели, отметим, что параметр капиталоотдачи, связанный с развитием инфраструктуры розничных торговых сетей и позволяющий повысить создаваемую добавленную стоимость за счет расширения услуг, имеет большее влияние на результирующий параметр, так как его коэффициент эластичности выше, нежели у параметра трудоотдачи – 1,67 против 0,44, соответственно.

Следовательно, прирост отношения добавленной стоимости розничных торговых сетей к стоимости вновь введенных основных фондов при достигнутом значении трудоотдачи отразится на увеличении сетевого эффекта от оказания услуг на 1,67 процентных пункта. Полученные по коэффициентам эластичности производственной функции соотношения позволяют проанализировать чувствительность эффективности услуг розничных торговых сетей к изменению параметров капитало- и трудоотдачи, что может быть использовано при разработке программ и стратегий развития розничных торговых сетей и ретейлинга в целом на разных уровнях управления экономической системой.

Полученная модель производственной функции статистически значима и может быть использована для дальнейших расчетов и построения прогнозов. Коэффициент детерминации модели составил 0,93 при среднем уровне ошибки модели 4 %.Оценка модели и ее параметров по критерию Фишера и Стьюдента также свидетельствует о статистической значимости – p-значение критерия Фишера и Стьюдента менее 0,05.

Автокорреляция в остатках модели отсутствует, критерий Дарбина – Уотсона равен 2,18 при нормативном значении 2. Предсказанное по модели и фактическое значение зависимой переменной максимально совпадают (рисунок 78, рисунки Ф.5, Ф.6 Приложения Ф).

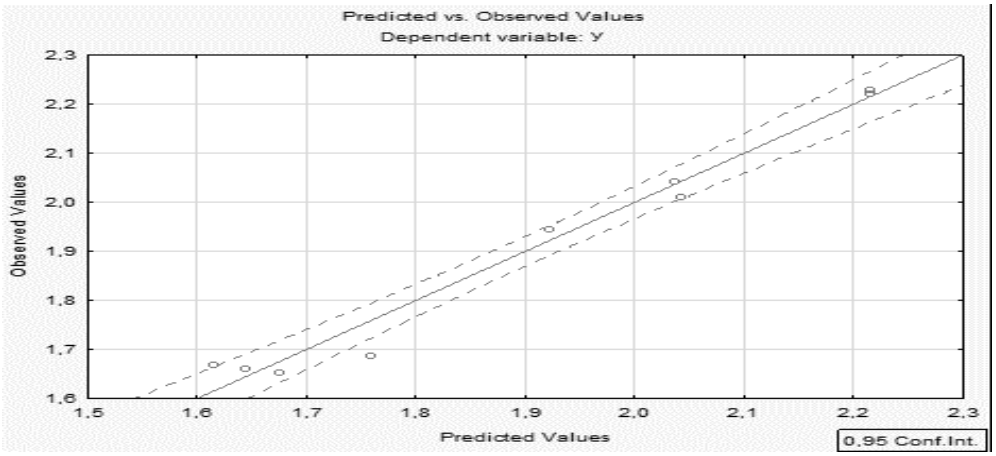


Рисунок 78 – Графическое представление предсказанного и фактического значения зависимой переменной модели, составлено автором

Однофакторное влияние независимых переменных на результирующий параметр модели также показало большую чувствительность к фактору капиталоотдачи – коэффициент эластичности модели составил 0,77 против 0,58 по фактору трудоотдачи (рисунок 79). Используя модель производственной функции, построим прогноз тенденций получения сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей.

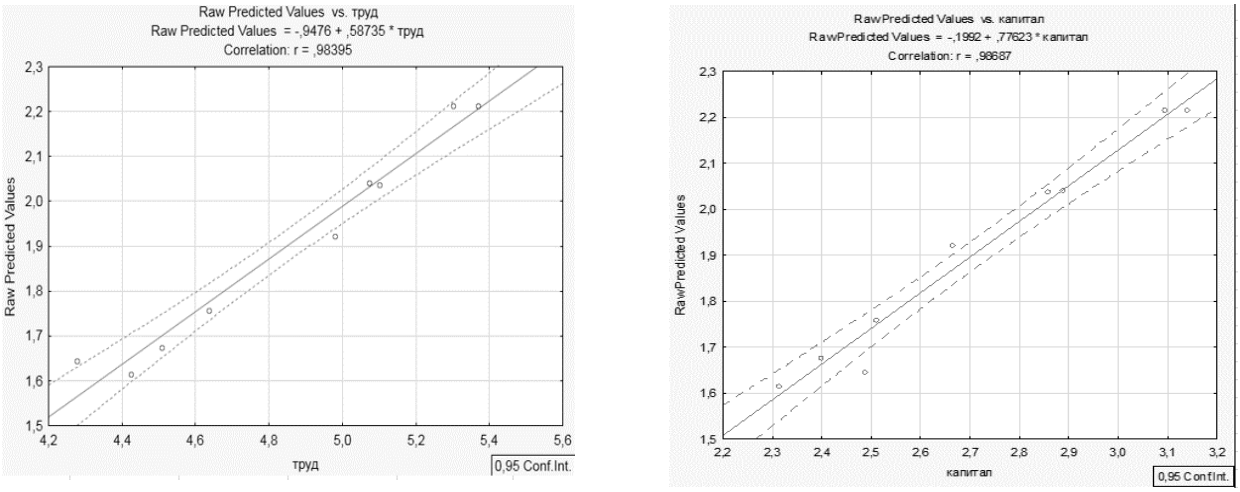


Рисунок 79 – Однофакторные модели влияния капиталоотдачи и трудоотдачи на сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей, составлено автором

. Допустив, что ежегодно средние темпы роста трудоотдачи (за 2010–2021 гг.) составляли 115,1 %, капиталоотдачи – 108 %, и используя их для предположения в будущем, рассчитали, что в пятилетний период (к 2026 г.) трудоотдача возрастет до 2201,5 тыс. руб. добавленной стоимости на одного

занятого, капиталоотдача – до 27,7 тыс. руб. добавленной стоимости на один рубль стоимости вновь введенных основных фондов (таблица 39).

Таблица 39 – Прогнозные значения независимых параметров производственной функции, составлено автором по данным розничных торговых сетей

Год	Трудоотдача	Капиталоотдача	LN	
			Трудоотдача	Капиталоотдача
2022	1390,4	22033,5	7,24	10,00
2023	1599,0	23796,2	7,38	10,08
2024	1838,8	25699,9	7,52	10,15
2025	2114,7	27755,8	7,66	10,23
2026	2201,5	2834,5	7,72	10,27

Подставляя прогнозные значения независимых переменных в модель производственной функции, построим прогноз для зависимой переменной, описывающей сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей (рисунок 80).

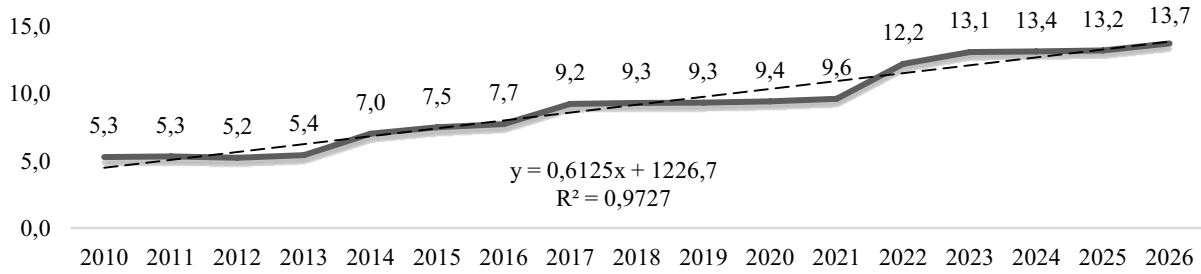


Рисунок 80 – прогноз изменения сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей (в %), составлено автором по [200]

Таким образом, по прогнозу сетевой эффект оказания услуг розничных торговых сетей возрастет с 9,6 % в 2021 г. до 13,7 % в 2026 г. В силу действия положительного влияния капиталоотдачи и трудоотдачи в торговых сетях на эффективность их услуг тренд по данному показателю прогнозируется положительным с коэффициентом эластичности 0,6125 и коэффициентом детерминации модели 0,9727.

Рассматривая тренды развития розничной торговли важно обратить внимание на динамику темпов роста доходов населения и реальной заработной платы в России. Установлено, что темп роста реальных доходов значительно ниже по сравнению с темпом роста расходов. В 2021 г. среднеденежные доходы

составили 39854 или на 10% выше 2020 г., расходы увеличились на 17%. При этом в период с 2015 по 2021 год на 16% сократилось количество индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в розничной торговле. Количество торговых предприятий сократилась за последние 6 лет на 34%, а количество торговых мест на рынках на 30% [194]. Динамика изменения валового регионального продукта Республики Татарстан имеет положительную тенденцию, наибольший уровень его значения достигнут в 2021 г. и 2019 г. С 2012 по 2021 гг. темп прироста ВРП составлял в среднем 5 -8% [90]. Наибольшую долю в стоимостном выражении как вклад экономической деятельности в развитие ВРП республики оказывал сектор добычи полезных ископаемых. Вторую позицию занимала обрабатывающая отрасль (рисунок Ф13).

Методом скользящей средней выделены тренды развития ВРП, а также изменение исследуемой торговой отрасли. С 2012 по 2017 гг. в торговой отрасли прирост составлял до 7% в год, в 2019 г. - 2% в виду ковидных ограничений и снижения покупательской способности, 2020 г. - наблюдалось небольшое уменьшение до 1,5%. При этом 2021 г. являлся благоприятным как для торговой отрасли (её прирост составил 18%), а также для сельского хозяйства (темп прироста составил 24%). В целом важно отметить, что торговля обеспечивает до 25% рабочих мест в регионе, является важной социально-экономической отраслью.

Установлена прямая взаимосвязь между динамикой развития оборота розничной торговли в Республике Татарстан и денежными доходами населения (рисунок 81). Коэффициент корреляции составил 0,95, коэффициент эластичности - 57, 971. За анализируемый период с 2010 по 2021 годы выручка и денежные доходы населения измерением методом средней скользящей средней установлена повышательная динамика. Товарооборот вырос на 87%, денежные доходы возросли только на 67%. В целом наивысший уровень покупательской способности был обеспечен высокими темпами прироста в 2015-2016 гг., максимальное значение было зафиксировано в 2019 г. - 35 707 руб. в месяц на 1 человека. Если рассматривать данный показатель со средним российским

уровнем, то этот показатель выше на 12%.

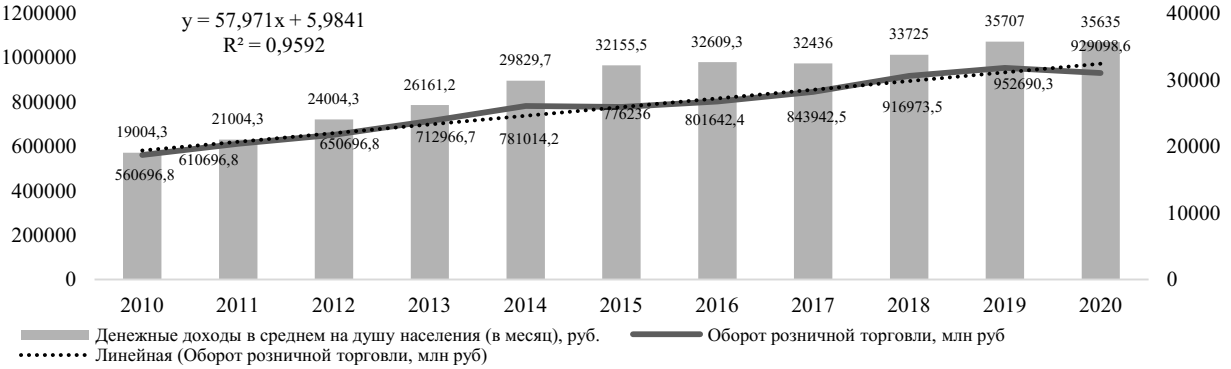


Рисунок 81 - Динамика денежных доходов населения и оборота розничной торговли Татарстана [200]

В целом Республика Татарстан отличается платежеспособностью населения и достаточным высоким уровнем денежных доходов населения по сравнению с другими российскими регионами. Тенденция последних 15 лет демонстрирует значительный прирост розничных цен в торговых организациях (рисунок Ф15)/ Средний прирост индекса цен составлял 3-6 % год с 2012 по 2021 гг.

При этом индекс цен производителей сельскохозяйственной продукции имел максимальное значение в 2013 г. с связи с высоким уровнем урожайности в Республике Татарстан и экспортоориентированностью пшеницы и других ценных культур. В 2017, 2019 гг. этот индекс имел отрицательные значения (на 2-4 %). Индекс цен производителей промышленных товаров в 2019 г. был отрицательный (снижение на 0,2%) в связи с ковидными ограничениями и большим количеством нерабочих дней. При этом максимального значения данный индекс достигал в 2017 г. (до 116%). В среднем за период с 2012 по 2021 год прирост индекса составлял около 2%. Данная тенденция свидетельствует о том, что многие производственные компании и сельхозтоваропроизводители не имеют большой маржинальности продукции. Приходится устанавливать низкие демпинговые цены для реализации своей продукции через торговые объекты, в том числе торговые сети.

Рассматривая структуру товарооборота розничной торговли Республики Татарстан за 2012-2021 гг. (рисунок 82), следует отметить, что наибольший

прирост оборота розничной торговли непродовольственными товарами составлял в 2012 году – 125,5%, а в 2015- 2016 году имел отрицательные значения (снижение до 18%). 2018 год был ознаменован повышением розничного товарооборота, в том числе за счет продовольственных товаров на 111 %.

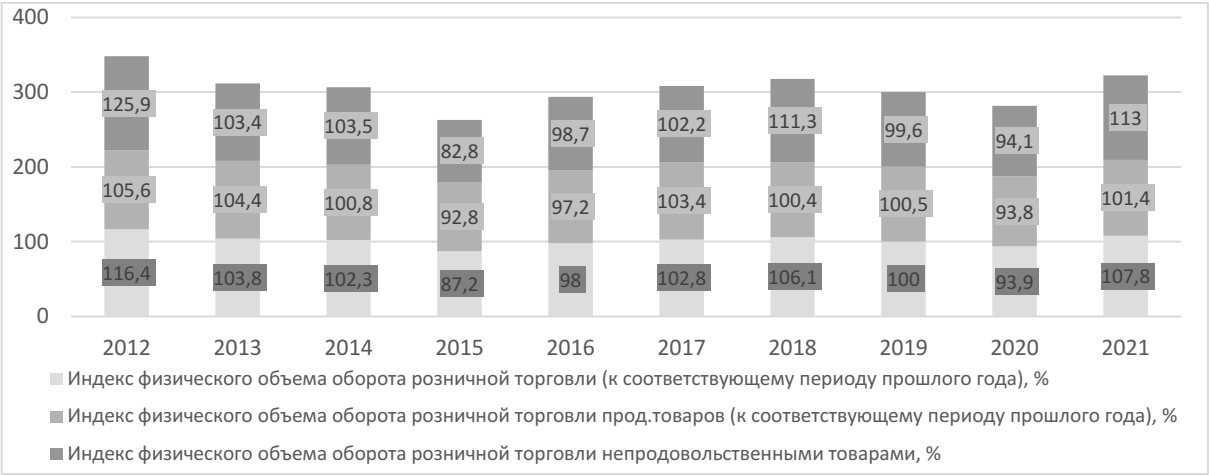


Рисунок 82 – Динамика изменения индекса физического объема оборота розничной торговли в целом, в том числе по продовольственным и непродовольственным товарам, % [200]

Однако ковидные ограничения 2019-2020 гг. привели к снижению товарооборота, в том числе за счёт непродовольственных товаров на 1-4 %. В отношении динамики изменения объема товарооборота продовольственными товарами следует отметить его низкую позицию в 2016 г. - 2% и 2020 г. – 6,1%. В 2021 г. наблюдалась положительная тенденция к увеличению товарооборота на 7,8%, при этом за счет непродовольственных товаров на 13% и продовольственных товаров на 11,4%.

На рисунке 83 представлена динамика изменения оборота розничной торговли Татарстана в стоимостном выражении, при этом отмечается её рост с 650 млн.руб. до 1086 млн. руб. (практически в 1,8 раза за 10 лет). Оборот розничной торговли пищевой продукции, включая напитки и табачные изделия вырос в 2 раза с 2012 по 2021 гг. Оборот розничной торговли непродовольственными товарами имеет аналогичный тренд и продемонстрирован ростом с 379 до 620 млн руб. В Республике Татарстан с 2015 года по 2020 год реализовывалась Программа развития розничной торговли.

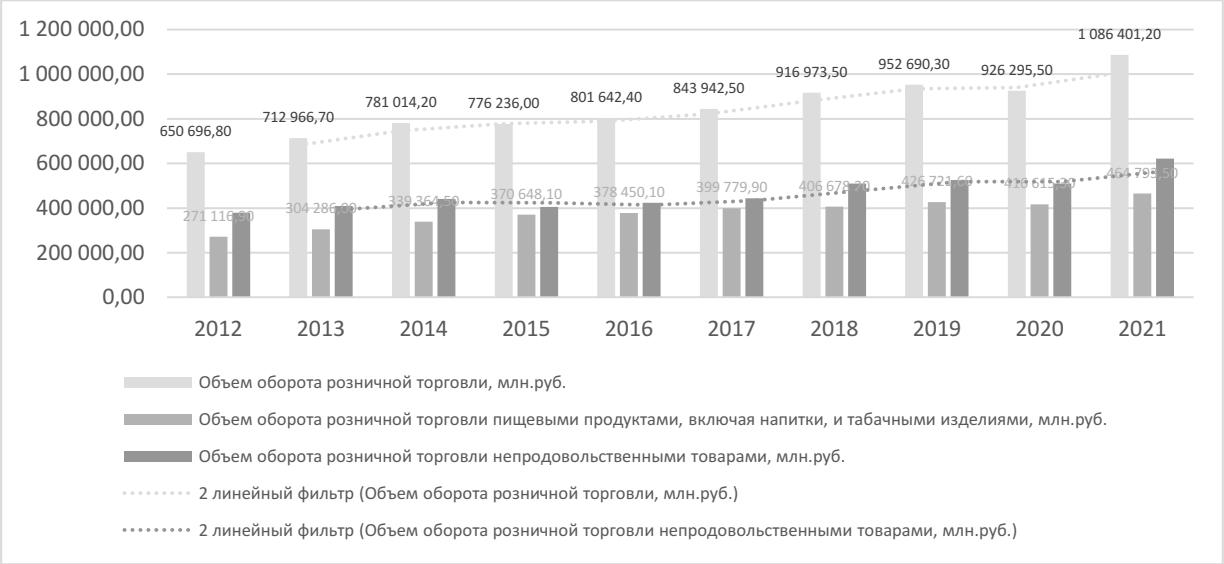


Рисунок 83 – Объем оборота розничной торговли РТ в целом, пищевой продукции и непродовольственных товаров в стоимостном выражении, млн.руб. [200]

Благодаря данной программе произошёл переход на новые форматы розничной торговли, адаптация рынков под современный стандарты торгового обслуживания, соблюдение санитарно-эпидемиологических норм (рисунок 84).



Рисунок 84 - Динамика изменения количества предприятий торговли и рынков в Республике Татарстан [200]

Количество рынков в 2012 г. составляло 70 по Республике Татарстан, то к 2021 г. их количество снизилось до 24 ед. При этом торговые площади рыночных территорий отличались достаточно хорошими условиями для осуществления операций купли-продажи как для покупателей, так и для продавцов. Наблюдается значительная динамика увеличения количества хозяйственных единиц торговли с 16000 до 17 470 предприятий. В 2018 г. было достигнуто наибольшее значение количества торговых предприятий - до 17480 ед. В 2019 г. этот показатель

снизился на 300 единиц. Большое влияние оказали ковидные ограничения на деятельность торговли, особенно малых торговых предприятий. В тех условиях более конкурентоспособными были торговые сети, которые смогли выдержать факторы влияния мировой конъюнктуры и обеспечить платежеспособный спрос со стороны населения. В 2020-2021 гг. наблюдалась тенденция увеличения торговых объектов.

По данным таблицы 40 объём оборота розничной торговли на душу населения увеличился на 68%, при этом обеспеченность торговыми площадями в 2012 - 2021 гг. увеличилась только на 20%. Большое влияние на эффективное использование торговых площадей повлиял прирост сетевой торговли в Республике Татарстан [200]. Розничные торговые сети в общем объёме розничной торговли республики в 2012 году обеспечивали 18,7%. в 2021 г. - 33,9%. Таким образом, в 2021 г. розничные торговые сети обеспечивали треть всего объёма оборота розничной торговли в исследуемом регионе.

Таблица 40 - Динамика изменения объёма оборота розничной торговли на душу населения, обеспеченность торговыми площадями и удельный вес сетей РТ, [200]

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Объем оборота розничной торговли на душу населения, тыс.руб.	170,6	186,1	203,9	201,80	207,58	217,68	235,74	244,24	237,47	245,00
Обеспеченность торговыми площадями на 1000 жителей, кв. м	664	700	752	765	771,3	773	773	841	857,5	886,7
Удельный вес розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	18,7	19,7	21,5	24	24,8	27,7	28,2	29,7	29,7	33,9

Выручка по онлайн-продажам в России в 2022 году предварительно составит 54 трлн. дол. При этом по прогнозам международного агентства PWH она вырастет на 5% в России и на 6% в мире. Новые торговые сети переходят на собственные маркетплейсы и предлагают торговые онлайн-площадки постоянным и новым потенциальным покупателям.

Динамично развивается в РТ рынок онлайн-торговли торговых сетей. Так, в розничной торговой сети «Вкусвилл» доля онлайн-продаж в 2020 г. достигла 50% от общего оборота [339]. В 2022 г. планируется реализация совместного проекта с сетью ресторанов и торговой сетью «Вкусвилл» по доставке продукции национальной кухни. Реализация данного проекта составит большую конкуренцию региональной розничной торговой сети «Бахетле», которая всегда позиционировала себя как «супермаркет домашней еды». При этом важно отметить, что ценовой диапазон торговой сети «Вкусвилл» является выше, чем прочие федеральные и региональные торговые сети, нацеленные на покупателей с высоким уровнем платежеспособности [339].

Региональным торговым сетям за последние 3 года достаточно сложно выдерживать конкуренцию перед федеральными сетями, поэтому меняется стратегия их развития в сторону замещения торговых объектов на создание импортозамещающих производств. Так, сеть «Эссен» продала 32 торговых объекта и стала расширяться по производственной линии кондитерских изделий. В 2022 г. проинвестированного 17 млн. руб. и приобретено 17 новых производственных линий. Важно отметить, что ценовой диапазон производимой и реализуемой продукции является конкурентоспособным по сравнению с другими кондитерскими изделиями, которые представлены в торговле [293].

Появляется новый тренд дискаунтеров для потребителей среднего и высокого уровня платежеспособности под логотипом «дискаунтер для рациональных покупателей». Так, торговая сеть «Находка» в настоящее время включает в себя 161 торговый объект в 100 городах Поволжья. В ближайшие два года планируется увеличить еще в два раза количество торговых объектов. Особенностью данного формата является то, что 25% всех производителей являются производители из Татарстана. Торгово-технологический процесс обеспечен современными внедряемыми технологиями и трехрежимным температурным форматом с распределительным центром площадью более 40000 кв.м. Многофункциональный центр позволяет обеспечить хранение, фасовку и своевременно спрос на товары продовольственного и непродовольственного

назначения. Важные задачи, которые ставят себе собственники торговой сети, являются продвижение татарстанской продукции в Татарстане и в других регионах через собственные торговые объекты.

Важной особенностью деятельности торговой сети является реализация договорных отношений с региональными поставщиками и предоставление покупателям товаров под брендом «Сделано в РТ» или СТМ, продукция является качественной и конкурентоспособной по цене, поскольку обеспечивается региональными поставщиками [101]. В целом можно выделить следующие тренды развития услуг сетей РТ. Установлено, что более 45 % населения РТ имеют снижение доходов в 2020 г. Татарстанские торговые сети расширили свои цифровые возможности: более трети используют цифровой маркетинг (38,06%), почти треть улучшили свой бизнес-сайт (31,34%), а пятая часть диверсифицировала предоставление своих услуг, включая предложение услуг или занятий в Интернете (20,15%). Основной сегмент сетей работали в своем ассортименте, примерно пятая часть диверсифицировала продукты (20,15%); 19,78% сетей ориентированы на местные услуги и поставщиков Татарстана, 15,3% уделяют большое внимание хранению местных продуктов. Другие воспользовались возможностью, чтобы отремонтировать или обновить свои помещения (28,36%) или актуализировать свой подход к продажам (например, 19,78% через сторонний веб-сайт) и вариантам доставки (например, 17,16% с доставкой на дом).

Оптимизация закупочной деятельности позволяет минимизировать расходы на поставку благодаря электронным платформам, интернет-магазинам по малым закупкам. Автоматизации заказов и предоставление новых цифровых сервисов позволяет объединять торговые операции, а также коммуникации между торговым предприятием и производственными компаниями, что положительно влияет на продажи торговых сетей.

Совершенно новый уровень с расширением охвата географии территориального размещения новых розничных торговых сетей. В 2021-2022 гг. обозначен рост дискаунтеров с «жёстким» форматом торговли, то есть

реализацией товаров с низкими ценами. Глобальная модернизация форматов меняет то, как они конкурируют, и как потребители относятся к ним.

Рассматривая на микроуровне оценку эффективности крупных сетевых структур на основе данных розничных торговых сетей Республики Татарстан, представим динамику показателей рентабельности EBITDA и валовой рентабельности, которые демонстрирует эффективность операционной деятельности сети и характеризуют масштаб оказания услуг (рисунок 85).

Очевидно, что рентабельность сети по EBITDA у «Азбуки вкуса» близка к средним показателям крупных сетей – 13 % за 2021 г. Издержки на персонал торговых точек выше, чем в среднем по отрасли, включая зарплаты и обучение сотрудников. Ритейлер инвестирует в рост сети, а затраты на аренду под магазины «Азбука вкуса» намного выше, поскольку они открываются в дорогих местах» [242]. Наименьший уровень валовой рентабельности наблюдался в торговой сети «Эдельвейс», средний – у «Бахетле».

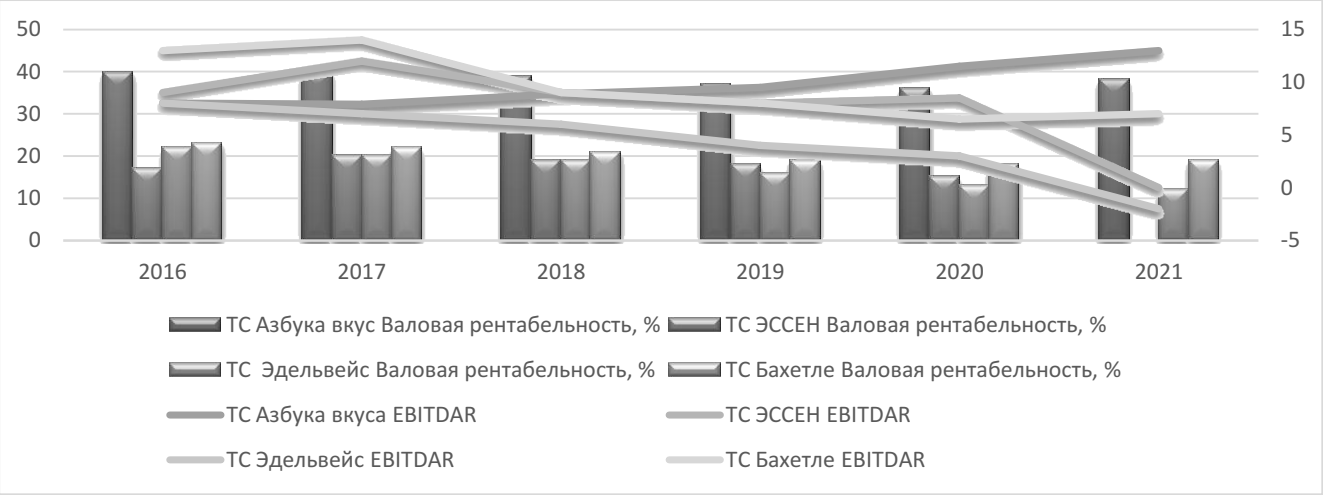


Рисунок 85 – Доходность розничных торговых сетей за 2016–2021 гг., данные Росстата [200].

В первую очередь это связано с торговыми наценками. Снижение платежеспособного спроса в 2019 г. повлияло на уровень надбавок. Что касается рентабельности EBITDA, то в 2020 г. был наименьший уровень у ТС Эдельвейс и ТС ЭССЕН, что связано, в первую очередь, с вложением средств в развитие новых торговых объектов запуска онлайн торговли и новых сервисов. Потребительские

предпочтения меняются в сторону онлайн или гибридного формата предоставления услуг. Например, увеличенная торговая надбавка сети «Азбука вкуса» расширила сервисы через мобильное приложение, которое было эффективно запущено еще 5 лет назад (см. [242]). В 2021 он увеличился у ТС Бахетле и ТС Азбука вкуса.

Таким образом, резюмируем выделенные тренды:

– отмечено снижение или прежний уровень торговых площадей, расширение онлайн-форматов торговли розничными торговыми сетями;

– наблюдается устойчивость профиля потребления продовольственных и непродовольственных товаров при опережающем росте доли оборота розничных торговых сетей;

– выявлен разный уровень развития конкурентной среды в разрезе регионов, наличие регионов с почти двукратным доминированием на рынке по сравнению со средним по России значением доли торговых сетей;

– позитивным фактором развития услуг розничных торговых сетей является вовлечение и интеграция с конечными потребителями как участниками макропроцесса услуг, повышение клиентоориентированности в виде расширения спектра услуг сетей, рост торговых площадей и товарных запасов как следствие роста инвестиций в торговые активы;

– отмечен приоритет сервиса перед эффективностью розничных торговых сетей для собственника (прирост сервиса при одновременном снижении доходности сетей по ряду показателей), что означает более равномерное распределение ценности по категориям потребителей в разрезе цепочки товародвижения;

– растет доля сервиса розничных торговых сетей в виде цифровых продаж, что, с одной стороны, следует рассматривать как способ повышения эффективности сегмента розничных продаж (доходности активов), с другой – приводит к удорожанию стоимости товара для потребителей по причине резервирования запасов или в силу монопольного положения;

– выравнивается норма прибыли поставщиков, выживают крупные ритейлеры с более высоким «запасом прочности»;

– доля рефинансирования валовой прибыли в системы товародвижения имеет тенденцию к снижению, при прочих равных условиях качество сервиса при этом сокращается;

– значительные изменения касаются эффективности использования торгового персонала и торгового оборудования, отдача от последнего в номинальных ценах растет более быстрыми темпами, что означает востребованность инноваций в форме технологий торговли, а показатели роста отдачи на 1 квадратный метр торговых площадей это подтверждают;

– устойчивые позиции по показателям финансового состояния торговых сетей, на наш взгляд, свидетельствуют о закреплении за ними фокального статуса участника в цепочке совокупной потребительской ценности услуг сетей, что приводит к снижению зависимости от внешних источников ресурсов. При этом наблюдается снижение показателей рентабельности активов, обусловленных происходящими тенденциями монополизации и роста уровня сервиса, что является негативным с позиции эффективности их деятельности для собственника. В то же время динамика показателей (выручки, прибыли) деятельности торговых сетей характеризуется позитивной тенденцией, темпы роста которых выше аналогичных показателей торгового сектора в целом.

Далее проведем апробацию разработанной нами методики оценки развития услуг сетей на микроуровне. Следует отметить, что специфика услуг розничных торговых сетей выражается, прежде всего, в их масштабности с получением сетевого эффекта. Субъектом такого менового отношения выступает не индивидуальный покупатель, а совокупный потребитель. В лице совокупного потребителя выступает общество (как получатель ценностей услуг розничных торговых сетей), которое вносит определенный вклад в сетевой эффект услуг сетей. Характеристика объектов исследования представлена в таблице Ф.7. Приложения Ф. В 2020 году посредством анкетирования произведен опрос 460 респондентов- потребителей в трех торговых сетях Республики Татарстан

(«Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен») и Москвы («Азбука вкуса») [40]. Репрезентативность выборки определялась доверительной вероятностью 95 %, доверительным интервалом с погрешностью 5,1 %. Задачей исследования являлось выявить потребности и запросы потребителей для формирования бизнес-процесса по организации продаж с обеспечением высокого уровня потребительской ценности услуг сетей (анкета – Приложение Ф.8).

В 2020 г. торговая сеть «Эссен» продана. Ее торговые объекты имели удобное месторасположение для покупателей и логистическую привязку к транспортным системам. Для анкетирования использовали «гнездовой» метод. Расчет выборки осуществляется с помощью калькулятора для расчета статистических показателей и определения значимости различий. Из опубликованных исследований: «...оценки уровня цен, широты ассортимента, качества предложенных товаров, культуры обслуживания, удобства размещения, режима работы, чистоты зала и прилегающей территории таких предприятий торговли, как «Эссен», «Эдельвейс», «Бахетле», по пятибалльной шкале (от 1 до 5) были рассчитаны средние значения по каждому предприятию. Как видим, на рисунке 86, максимальное среднее значение (4,22) принадлежит компании «Бахетле», которому немного уступает (4,15) торговое предприятие «Эдельвейс».

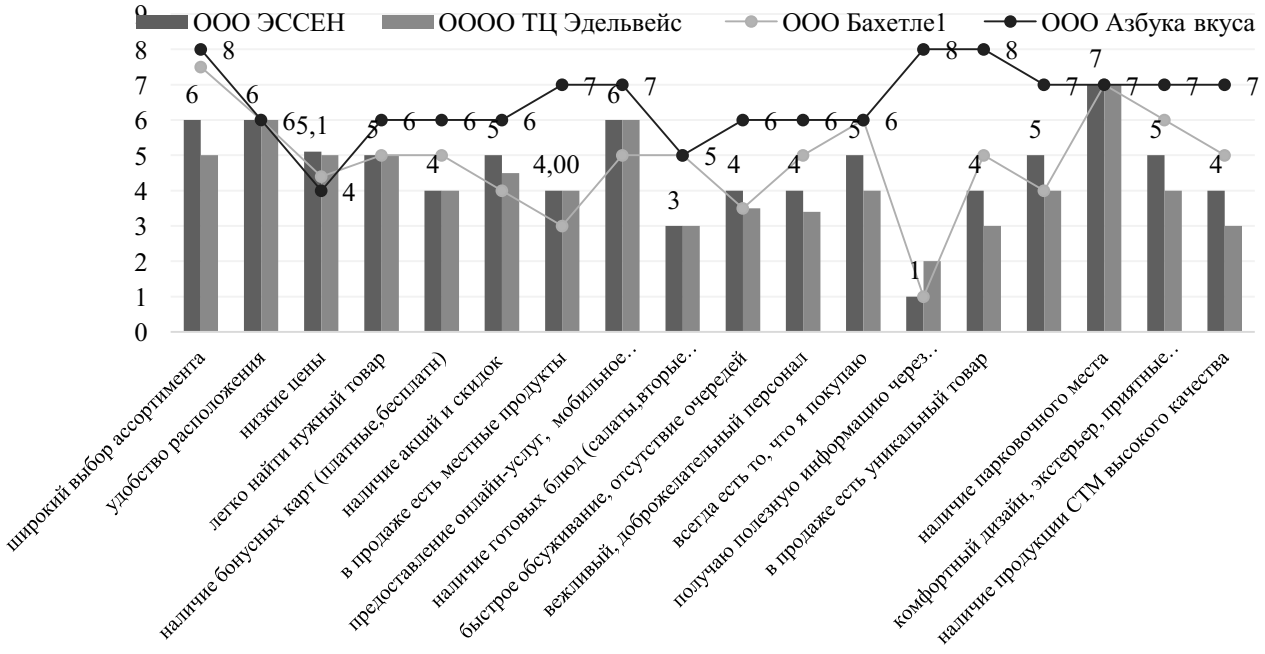


Рисунок 86 – Потребительская оценка выгод/ценности услуг розничных торговых сетей РТ, 2019–2021 гг., составлено автором по данным опроса

Потребители данным предприятиям дают относительно высокую оценку имиджа» [81]. Наибольшее значение по оценке выгод потребительской ценности выделено покупателями у торговой сети «Азбука вкуса». Особое внимание потребители уделяют наличию онлайн-сервисов для осуществления покупок. Оценку осуществляли по десятибалльной шкале восприятия ценностных предложений. Высокий уровень потребительской ценности московской торговой сети «Азбука вкуса» связан с предоставлением таких услуг, как «закажи и забери», постоянным взаимодействием с покупателями через мобильное приложение, сайт, интервьюирование, обработкой big data, выстраиванием индивидуальных траекторий под конкретных постоянных лояльных потребителей.

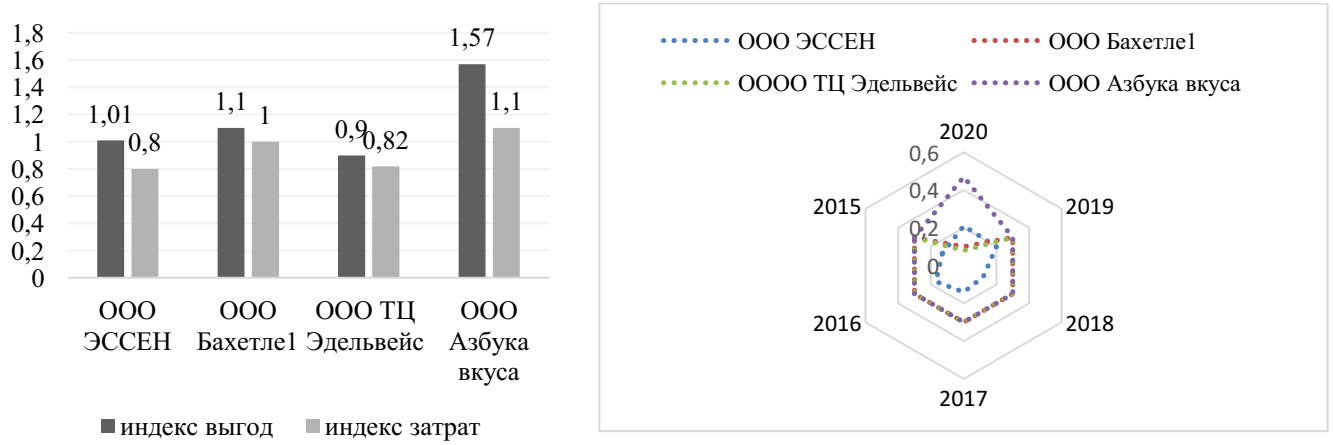
Для оценки индекса затрат потребителей проводили анализ фактической стоимостной оценки расходов потребителей, их временных затрат, связанных с торговым обслуживанием, месторасположением торгового объекта. По формуле определен уровень дополнительной ценности услуг с точки зрения потребителей. Наименьший уровень потребительской ценности торговой услуги у ООО ТЦ «Эдельвейс», средний – у ООО «Бахетле-1» (таблица 41).

Таблица 41 – Оценка индексов выгод и затрат услуг торговых сетей, 2020 г., составлено автором

Индексы	ООО Бахетле1	ОООО ТЦ Эдельвейс	ООО Азбука вкуса
Индекс выгод	1,1	0,9	1,57
Индекс затрат	1	0,82	1,1
Индекс дополнительной ценности	0,1	0,08	0,47

В целом торговая сеть «Азбука вкуса» имеет высокий уровень потребительской ценности услуг сетей для своих потребителей и находится на уровне справедливой цены и выгодных покупок. Для региональной сети «Бахетле» уровень справедливой цены составляет «1» (рисунок 87а – затраты покупателя) и выгоды по покупкам небольшие. В качестве предложения следует пересмотреть виртуальный мерчандайзинг и дизайн экстерьера, предложить реализацию многоканальных контактов взаимодействия. Достаточно важно взаимодействовать с покупателями для реализации их пожеланий в отношении

приобретения востребованных или уникальных продуктов, например, продуктов здорового питания, продуктов, позволяющих увеличивать стрессоустойчивость покупателя, восстанавливать и сохранять здоровье человека.



а) Индекс выгоды и индекс затрат сетей

б) Индекс дополнительной потребительской ценности, 2015–2020 гг.

Рисунок 87 – Индекс дополнительной ценности услуг розничных торговых сетей, разработано автором

Если рассматривать динамику приращения дополнительной ценности услуг розничных торговых сетей с 2015 по 2020 гг., то можно отметить, что наивысшую ценность торговые сети «Бахетле» и «Азбука вкуса» получали в 2015 г. Это связано с достаточным уровнем потребительской платежеспособности, а также с открытием новых объектов и сервисов. Снижение ценности наблюдалось в 2019 г. «Эссен», «Эдельвейс» в связи с пандемией не сразу перестроились на новые форматы торговли. В 2020 г. наблюдается общее снижение на 0,1–1,2 пункта у исследуемых сетей, что обусловлено снижением товарооборота и общего уровня затрат потребителей в связи с ограничениями торговли.

Оценивая развитие услуг торговых сетей с позиции участников цепочки, необходимо выделить экономические аспекты получения ценности для общества (участника цепочки) как положительную динамику по созданию новых рабочих мест в рамках открытия новых торговых объектов, особенно в 2016 г. у торговой сети «Эссен» и в 2015 г. в торговой сети «Бахетле» (рисунок 88), онлайн-торговли 2019–2021 гг.

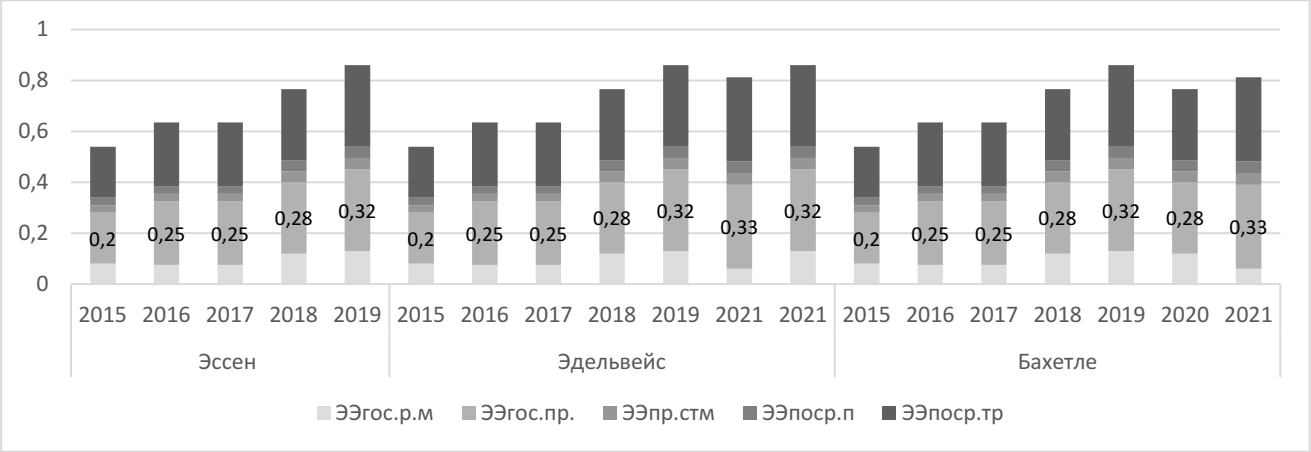


Рисунок 88 – Показатели оценки ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей с позиции участников цепочки, разработано автором по данным РТС

Важный элемент – взаимодействие торговой сети с IT-компаниями, которые предоставляют программное обеспечение для автоматизации и цифровизации бизнес-процессов. Оценку цифровой активности проводили по показателям, предложенным Высшей школой экономики.

В целом надо отметить, что торговые сети наиболее активны в развитии цифровой активности, а пандемия 2019 г. обусловила расширение онлайн-сервисов и цифровизацию бизнес-процессов торговых сетей, что позволило обеспечить на текущем уровне выручку от реализации товаров и услуг. Другим ценностным показателем служит увеличение доли продукции местных производителей (например, в торговой сети «Бахетле» – до 35 % в 2019 г., а в торговой сети «Эссен» – до 32 %. Сеть «Эссен» на регулярной основе занималось оказанием благотворительной помощи социально незащищенным слоям населения: молодым матерям, пенсионерам, школьникам. Доля расходов на социально-благотворительные цели возросла на 17 % с 2017 по 2019 гг. [294] (рисунок 89).

В результате анализа социальной составляющей ценностной ориентации участников цепочки государством было установлено, что часть расходов направляется на благотворительные проекты, в чем проявляется социальная активность исследуемых организаций. Доля расходов на благотворительные цели за последние 5 лет в торговой сети «Бахетле» возросла на 5 % (расходы на

функционирование социальных столовых, спонсорские программы мероприятий для детей как показатель СЭгос.бл.).

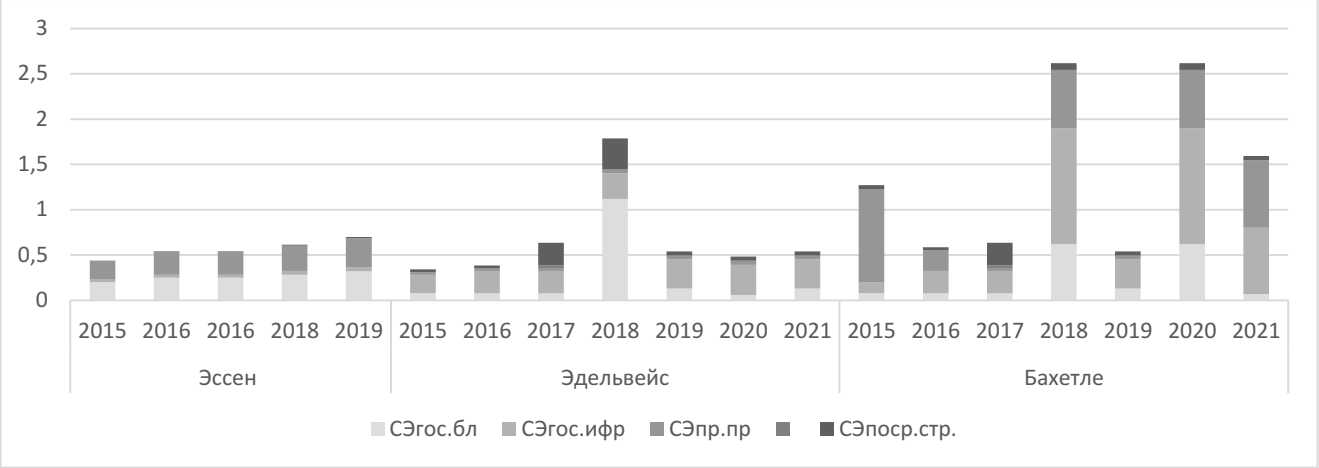


Рисунок 89 – Показатели социальной оценки ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей с позиции участников сети, разработано автором

Доля расходов на обеспечение безопасности услуг в торговой сети «Эссен» за анализируемый период осталась на прежнем уровне, в торговой сети «Эдельвейс» прирост составлял 18 %. Наибольший прирост был обеспечен в торговой сети «Бахетле» в связи с тем, что в 2017 г. был реализован большой проект по обеспечению безопасности услуг с внедрением телекоммуникационных средств в организацию торгово-технологического процесса.

Для производителей товаров важным аспектом в развитии услуг сетей является доля совместно произведенной продукции, показатель которой ($ЭЭ_{пр.стм}$) пока на небольшом уровне в «Эдельвейсе» и «Бахетле» – до 2 %. $СЭ_{пр.пр}$ – доля товарооборота по некачественной и просроченной продукции – в трех исследуемых организациях сократилась в эффективной работе с поставщиками, увеличением контролирующей функции в торговом зале и реализацией программы SAP, которая позволила «Бахетле» отслеживать и выводить некачественную продукцию.

Сегодня разница между закупочными ценами федеральных сетей и «Эссен» составляет от 10–15 % и выше, размер маржи снижается, региональная сеть находится в более жестких условиях. Сеть «Самбери» из Владивостока, красноярская сеть «Командор», другие крупные региональные игроки и «Эссен»

интегрировались достаточно глубоко, обмениваются информацией с точки зрения интеллектуальных, логистических параметров, вплоть до персонала, IT-решений. Это одна из возможностей создать конкуренцию крупному федеральному ритейлу при закупке продукции у крупных поставщиков, особенно по непродовольственным товарам. При этом наблюдалась увеличивающаяся динамика доли расходов на страхование в общих издержках.

Для посредников – маркетинговых агентств, поставщиков, страховых компаний – важным инструментом в развитии услуг сетей является снижение доли транзакционных издержек торговой сети в общих издержках обращения (снижение составило в 2020 г. до 1,6 % за счет сокращения логистических расходов в торговой сети «Бахетле», в 2017 г. в «Эдельвейс» за счет разработки совместной программы со страховой компанией «Зилант» – снижение страховых расходов и минимизации страховых случаев на 3,2 %) [200]. Торговая сеть «Эссен» (ООО «Оптовик») выступила инициатором проекта «От фермера до потребителя» по развитию рынка экологически чистых продуктов. Доля совместно произведенной продукции под собственной торговой маркой ($ЭЭ_{пр.стм)}$ составила в 2019 г. 4 %.

Большой блок показателей оценивает удовлетворение потребителей, получение ими базового или дополнительного уровня услуги, которые позволяют сегментировать группы потребителей и разработать соответствующие решения. $ЭЭ_{сов.р}$ – совокупные расходы торговой сети на одного покупателя – в «Эссен» сохраняются на среднем уровне (1,7 тыс. руб./чел. за анализируемый период), в «Эдельвейс» с 2015 по 2020 гг. был значительный прирост (с 2,08 до 4,06 тыс. руб./чел. в реализации программы лояльности потребителей), у «Бахетле» показатель снизился до 0,32 тыс. руб./чел. с переориентацией на средний сегмент потребителей и изменением ассортиментной и ценовой политики (рисунок 90). Важным показателем. является жизненный цикл потенциального покупателя, который характеризует ожидаемый уровень ценности услуг через дополнительные затраты Значение его в торговых сетях определено на уровне 3,7, однако в «Бахетле» снизилось на 2,5 пункта за 3 года.



Рисунок 90 – Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности, разработано автором

Отметим дополнительные эмоциональные выгоды (например, в рамках программы «Поддержка молодых мам» в «Эссен»), гибкую систему скидок клубной карты. Коэффициент приверженности на достаточном уровне наблюдался в торговой сети «Бахетле» и наименьший – в сети «Эдельвейс» (рисунок 91). Новые направления по кейтерингу и реализации продукции собственного производства по госзаказам для сети Бахетле обеспечили в 2021 г. 1,3 млрд рублей оборота.

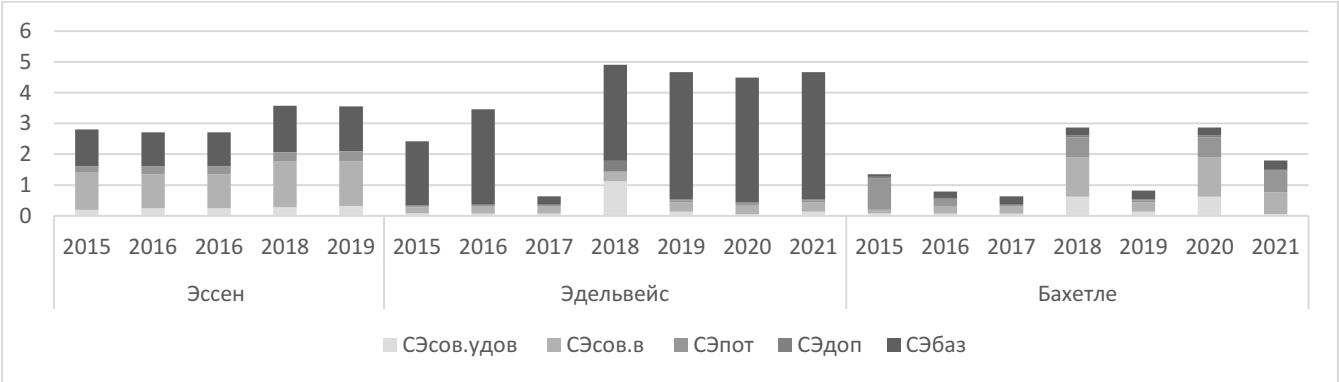


Рисунок 91 – Показатели социальной составляющей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности, разработано автором

Это связано с качеством обслуживания и сервисом «Бахетле», который позволяет удовлетворить минимальные требования любого входящего в эту сеть. В 2019 г. тренд немного сменился в сторону онлайн-сервисов. Оценку удовлетворенности по нашему мнению целесообразно проводить с использованием матрицы SERVQUAL по критериям материальной и

технической оснащенности розничных торговых сетей и составу ее работников по квалификации (М1–М5); отзывчивости – профессионализму и дисциплинированности трудового коллектива, в том числе работников торгового зала (О10–О13); убежденности – вежливости и тактичности членов коллектива, уровню внимания к потребителю и компетентности в продвижении услуг (У14–У17); сочувствию – реализации персонального подхода к каждому потребителю(С18–С22), качества услуг (Н6–Н9).

Отмечено, что качество торгового обслуживания за анализируемый период не снизилось. Проведенными исследованиями установлено, что «...у розничных торговых сетей «Бахетле», «Эссен», «Эдельвейс» большинство показателей оказалось в квадранте III, что свидетельствует о превышении уровня ожиданий над уровнем восприятия потребителей. Это такие показатели, как надежность и отзывчивость. Н6: розничная торговая сеть предоставляет услуги к назначенному времени; Н7: если у потребителей появляются проблемы, то представители розничных торговых сетей искренне пытаются их решить; Н8: у розничных торговых сетей надежная репутация; Н9: онлайн-продажи соответствуют всем необходимым требованиям; О11: розничная торговая сеть осуществляет услуги своевременно и быстро; О12: персонал розничных торговых сетей всегда оказывает помощь покупателям; О13: сотрудники розничных торговых сетей быстро реагируют на просьбы потребителей» [28] (рисунок 92).



Рисунок 92 – Данные по разрыву в ожидании и восприятии потребителей в 2019 году ТС «Бахетле», разработано автором

Анализ клиентоориентированности проводился также с позиции

сотрудников. По результатам опроса в торговой сети «Эдельвейс» отмечена система косвенной экономической мотивации персонала – это так называемый соцпакет, дополнительные неденежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 части – обязательные выплаты (регламентируются трудовым законодательством) и выплаты работодателя.

Дополнительные выплаты – возможность приобретения товаров с корпоративной скидкой 30 %, бонусы и выплаты за достижение успешных индивидуальных результатов работника. У торговой сети «Эдельвейс» показатели рентабельности активов, экономической эффективности по рентабельности ebitda показывают повышательную позицию для торговой сети и свидетельствуют об эффективной операционной деятельности и достаточном уровне качества торгового менеджмента (рисунок 93)

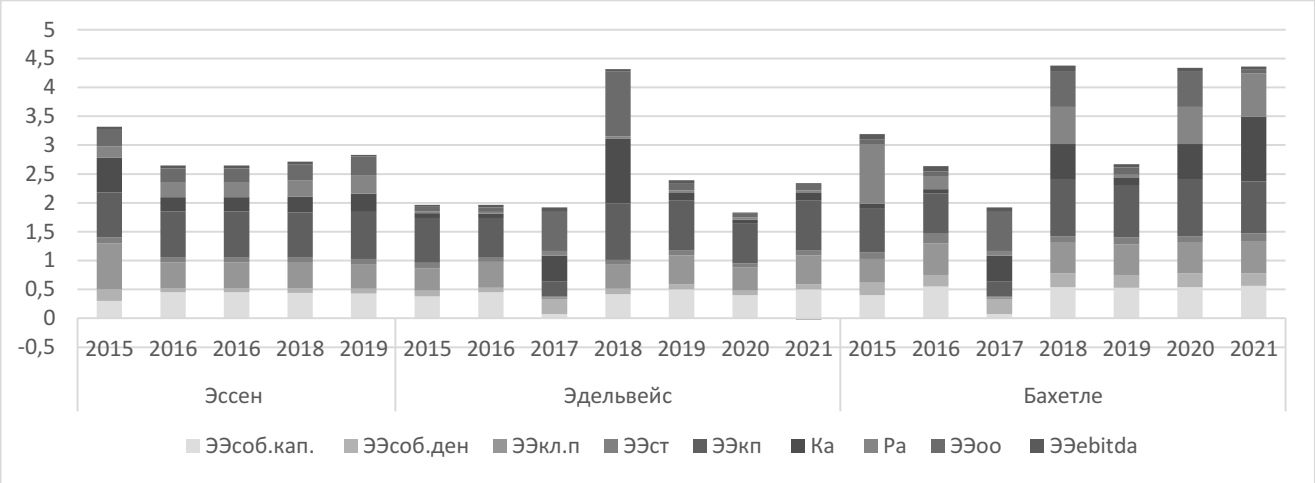


Рисунок 93 – Показатели экономической составляющей ценностно-ориентированного развития с позиции приращения ценности для торговой сети, разработано автором

Нисходящие позиции имеют показатели у торговой сети «Эссен» и на одном уровне у торговой сети «Эдельвейс». Кадровый менеджмент рассматривается через призму показателей текучести кадров и профессионального развития. Повышательную позицию по реализации эффективной системы управления hr.-ресурсами занимает торговая сеть «Эссен», вторую позицию занимает «Эдельвейс». Это связано с выстроенной системой мотивации за счет обязательных выплат и стимулирования необязательных

выплат, а также различных выплат социального пакета, предоставляемых дополнительных сервисов, которые предлагают самостоятельно предприятия своим работникам за лучшие достижения в работе. Оборот собственного производства сети «Эссен» по итогам 2018 г. составил более 1 млрд руб., показав средний прирост в 10 % по сравнению с 2017 годом. Рост продаж стал результатом инвестиций в оснащение, продуманной стратегии, автоматизации процессов и работы с ассортиментом. Произошло сокращение на 5 % производства продукции собственного изготовления. Федеральные сети действительно создают сильную конкуренцию для региональных ритейлеров, обладая колоссальными ресурсами на покупку или строительство торговых площадей, маркетинговые мероприятия, поддержание вновь открывшихся точек. В 2021 г. из-за пандемии многие предприятия ритейла столкнулись со значительными проблемами, региональным сетям стало выгоднее сдавать свои помещения в аренду сетям федерального масштаба.

В любом бизнесе необходимо осуществлять обновление в ногу со временем с определенной цикличностью с учетом планируемых перспектив отрасли или направления. Необходимо выстраивание четкой логистики с минимизацией издержек на доставку продукции до полки, оптимизация ассортиментной матрицы, жесткая договорная работа с поставщиками, собственниками помещений. В 2021 г. Сеть «Эдельвейс» предоставила часть убыточных торговых объектов сети «Магнит». По итогам 2021 года выручка основной операционной компании сети супермаркетов "Бахетле" - ООО "Бахетле-1" - составила по РСБУ 5,6 млрд рублей, что на 17,4% меньше показателя 2021 года, говорится в отчетности предприятия. Себестоимость продаж снизилась на 16,2% - до 4,7 млрд рублей, валовая прибыль - на 23,4%, до 893,7 млн рублей. Сокращение коммерческих расходов (на 27,3%, до 589,4 млн рублей) и рост прочих доходов позволили предприятию получить 69,2 млн рублей доналоговой прибыли, что лишь на 0,6% меньше, чем годом ранее. Чистая прибыль выросла на 2,2% - до 54,2 млн рублей. Особенностью супермаркетов является большая доля готовой еды: более 40% товарооборота (кондитерские и кулинарные изделия, салаты,

мясные и рыбные полуфабрикаты - всего более 1,2 тыс. наименований) (рисунок 94)

В ходе проекта по внедрению мероприятий для обеспечения потребительской ценности услуг сетей было проведено обучение по управлению запасами; работать в соответствующей программе, перестроены процессы работы с заказами. В результате оптимизации и автоматизации управления запасами розничная сеть «Эссен» за 11 месяцев 2019 года улучшила оборачиваемость среднего склада: на 24 % – РЦ, 18 % – магазины у дома и 5 % – гипермаркеты и супермаркеты. Подобное решение позволило сократить производственные площади с 4 445 кв. м в гипермаркетах до 3 000 кв. м на единой площади. Уровень автоматизации вырос с 10 до 50 %.

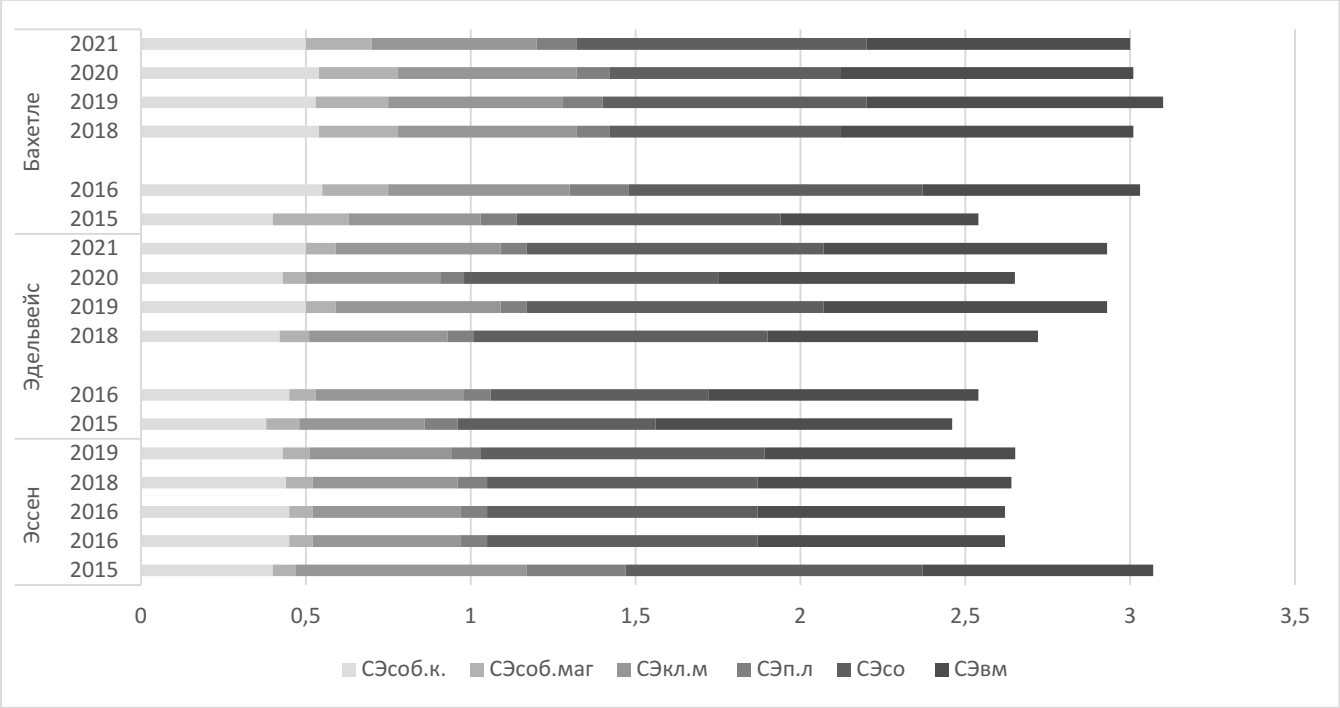


Рисунок 94 – Показатели социальной составляющей ценностно-ориентированного развития с позиции приращения ценности для торговой сети, разработано автором

Фонд заработной платы был снижен на 36 % с 23 млн руб. до 14,5 млн руб., наполовину сокращен штат сотрудников. Благодаря централизации была решена проблема нехватки квалифицированных технологов, имеющаяся на рынке труда региона. Потери сырья сократились с 12 до 3,5 %. Количество товаров с собственной торговой маркой на 1 декабря 2019 г

т составляло 395 позиций (для сравнения: в 2013 г. ассортимент включал 1 130 позиций), загрузка мощностей с- 87 %. С точки зрения торгового менеджмента, основа ассортимента – товары сегментов «средний», «средний+» и «премиум». Ежегодный прирост товарооборота в стоимостном выражении – 5 %, в январе 2020,2021 г. – 10 %. Средний чек – 730 руб. Особенности планировки торгового зала – невысокие стеллажи, темные панели, точечная подсветка – свидетельствуют о более высоком ценовом позиционировании. Система рассчитанных показателей представлена в таблице Ф.9, Ф.15 Приложения Ф., рисунок 95. Установлено, что наибольшее значение коэффициента ценностно-ориентированного развития услуг (рисунок 95) у розничной торговой сети «Бахетле», «Эссен» в 2019 году. Это связано с реализацией широкомасштабной программы лояльности, развитием коммуникаций с поставщиками; созданы производственные компании совместно с партнерами под эгидой розничной торговой сети для реализации товаров под собственной торговой маркой.



Рисунок 95 – Показатели интегрального индекса ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором по данным розничных торговых сетей и собственным расчетам

Внедрение программы SAP в 2017 г. в торговой сети «Бахетле» и программы «Супермаркет» в торговой сети «Эдельвейс» позволили эффективно организовать ассортиментную политику и доставку необходимого товара с учетом потребностей потребителей. Это позволило минимизировать трансакционные издержки участников в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг. С точки зрения государства, общества, инвесторов были созданы новые рабочие места и наблюдалась положительная

динамика налоговых отчислений. С 2020 года другая компания ТС «Бахетле» открыло новое направление по производству обедов для школьного питания в РТ, с 2021 г. открываются сетевые магазины сувенирной продукции «Бахетле», в т.ч. на территории Казанского Кремля. В 2017 году рекордное значение уровня развития услуг было достигнуто в торговой сети «Эдельвейс» в связи с увеличением показателя повышения ценности для потребителей, открытие собственного производства и реализации продукции через торговые объекты. Общей тенденцией можно выделить снижение уровня ценностного развития услуг торговой сети «Бахетле», «Эссен», начиная с 2018 год, который связан с небольшим падением платежеспособности населения, банковским кризисом в регионе, развитием федеральных торговых сетей как конкурирующего фактора[203].

В торговой сети «Эссен» общий уровень ценностного развития услуг в 2018-2019 гг. носит нисходящий характер, в т.ч. это связано с изменением учредителей и внедрением новых предложений для потребителей и договорных отношений с поставщиками. В отношении торговой сети «Эдельвейс» наблюдается некоторая стагнация в 2020-2021 г. В целом, уровень ценностно-ориентированного развития услуг в 2019–2021 гг. региональных торговых сетей носит нисходящий характер (снизился на 10–12 пунктов). Ассортиментная и ценовая политика значительно уступают федеральным сетям, так как последние имеют большую разветвленность институциональных участников, которые вовлечены в процесс создания потребительской ценности услуг. Расширенный спектр услуг, например, мобильная доставка продуктов на дом, взаимосвязь с потребителями через мобильное приложение позволяют формировать больше потребительских ценностей услуги у федеральных сетей, чем у региональных.

Таким образом, рассмотрев эволюцию развития услуг розничных торговых сетей в России выделено 6 этапов, определены особенности потребительских ценностей услуг и роль сетей в российской экономике на каждом этапе. Аналитика деловой активности сетей позволила выделить факторы, наиболее

ограничивающие деятельность в розничной торговле такие как высокая конкуренция со стороны других организаций торговли, недостаточный платежеспособный спрос и др. По результатам исследования показателей деятельности торговых сетей на основе федеральной статистики выделены основные закономерности тенденций и зависимостей ресурсного обеспечения деятельности сетей и их эффективности за 2010-2021 гг. С помощью модели DuPont произведен расчёт сетевого эффекта розничных торговых сетей по сравнению с несетевыми торговыми организациями. На основе аналитики массива данных впервые произведена оценка эффективности по сетевому эффекту. Установлено, что кооперативно-сетевые компетенции сетей позволяют масштабировать свою деятельность максимально эффективно. Цифровизация и глобализация повлияли на увеличение объёма доли онлайн-продаж, трансформацию услуг сетей. Проведен сравнительный анализ развития услуг исследуемых торговых сетей. Для систематизации различий развития услугах торговых сетей на региональном уровне на основе метода кластерного анализа регионы России разделены по трем показателям на 4 группы. Результаты анализа требуют разработки рекомендаций и учета региональных особенностей развития торговой отрасли, а также подлежит разработке рекомендации по совершенствованию системы управления развитием услуг сетей. Далее рассмотрим и определим ключевые факторы развития услуг сетей и разработаем механизм их управлением с применением трёх подходов, а также технологий управленческих решений.

ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

5.1. Ключевые факторы развития услуг торговых сетей

Исследование особенностей организации предоставления услуг региональных торговых сетей по уровню их развития, оценки эффективности и сетевого эффекта торговых сетей на основе федеральной статистики, выделение трендов и закономерностей развития требуют дальнейшего анализа влияния внутренних и внешних факторов, разработку конкретных управленческих решений в рамках предложенной модели системы управления.

Изучая современные факторы мегасреды, важно выделить трансформацию технологий, особенно блокчейн, децентрализованные финансы, которые в перспективе будут способствовать развитию услуг розничных торговых сетей. Это влияет на изменение потребительского поведения, в том числе связано с изменением климата и геополитики. Так, стоимость инвестиционных средств, вложенных в DeFi в 2019-2020 г. составила от 20 до 60 млрд долларов США [204]. Анализ технологических факторов показал, что наибольшее влияние оказывают уровень технологий в отрасли, а также новые разработки и внедрения в деятельность торговых сетей. При этом незначительно влияние оказывают факторы - способность работать в цифровых сервисах, уровень инвестиций в НИОКР у конкурентов торговых сетей.

В рамках исследования рассмотрено несколько гипотез для выявления способствующих и препятствующих факторов внутренней и внешней среды развития услуг розничных торговых сетей [88].

Гипотеза Н 1. На развитие услуг розничных торговых сетей оказывают влияние политические, экономические, социальные и технологические факторы. При рассмотрении ключевых факторов развития услуг розничных торговых сетей проведен STEP анализ на 3 уровнях. Данное исследование проводилось в 2021 г.

Экспертами выступили 2 представителя розничных торговых сетей Татарстана «Бахетле», 1 представитель Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан, 1 представитель производственной компании, которая взаимодействует с торговыми сетями, 1 представитель университета, который ведет дисциплины, связанные с коммерческой деятельностью торговых организаций. Результаты анализа представлены в таблице Ф.16-Ф.18 Приложения Ф, графически (Рисунки 96, 97).

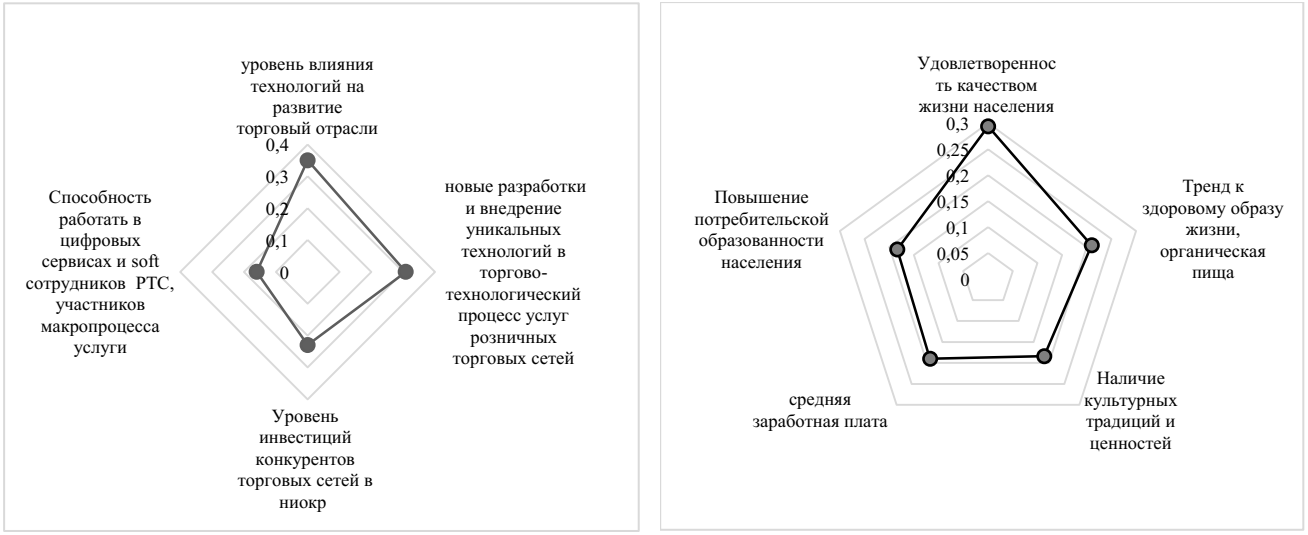


Рисунок 96 – Результаты STEP анализа по технологическим и социальным факторам, составлено автором

Установлено, что значительно влияют на развитие услуг такие социальные факторы как качество жизни, стремление трудоспособного населения к высокому уровню качества жизни и реализации принципов и содержания здорового питания. Если рассматривать геополитический аспект, то остаются напряженными торгово-экономические отношения между США и Китаем, особое отношение к России. Это влияет на ценовую политику реализуемых импортных товаров. Исследование воздействия политических факторов на развитие услуг показало, что наиболее сильны здесь налоговая, финансово-кредитная политика, лицензирование деятельности. Средний уровень влияния - отношение местных органов власти к развитию торговой отрасли и государственной поддержке участников макропроцесса услуг сетей, в том числе

сельхозтоваропроизводителей, производителей продукции. Министерством промышленности и торговли Российской Федерации разработана и реализуется «Стратегия развития торговли до 2025 г»., которая предусматривает развитие городского ритейла и ярмарок. Акцент сделан на развитие нестационарной, мобильной торговли, кроме того, предусмотрены меры поддержки для потребительской кооперации.



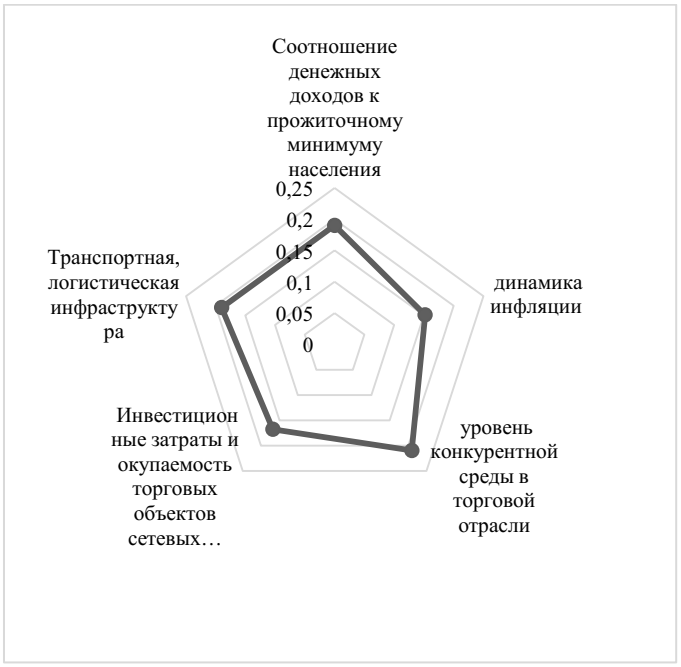


Рисунок 97 – Результаты STEP анализа по политическим и экономическим факторам, составлено автором

Среди экономических факторов влияния на развитие услуг (таблица 42) наиболее сильны уровень конкурентной среды в торговой отрасли, развитие транспортной и логистической инфраструктуры, а также инвестиционные затраты и окупаемость торговых объектов сетевых структур.

Таблица 42 – Макроэкономические показатели, которые оказывают влияние на развитие услуг розничных торговых сетей, составлено автором по [200]

Макроэкономический показатель	2020	2019	2018
Динамика реального ВВП	-3,10%	2%	2,3
Номинальный рост ТО розничной торговли	-4,10%	6,50%	2,6
Инфляция	4,90%	3%	4,3
Курс рубля к доллару США (средний)	72,00%	64	67,6
Реальные располагаемые доходы	-3,50%	1	-0,2%
Безработица	5,00%	4,6	4,8

По данным аналитического центра при Правительстве РФ, в 2020 г. уровень конкуренции в сфере услуг составлял 34 %, в торговле – 23%. В целом наблюдается снижение макроэкономических показателей, в том числе отрицательное значение динамики реального ВВП (до –3 %), прироста товарооборота (–4 %), реальных располагаемых доходов (рисунок 98).

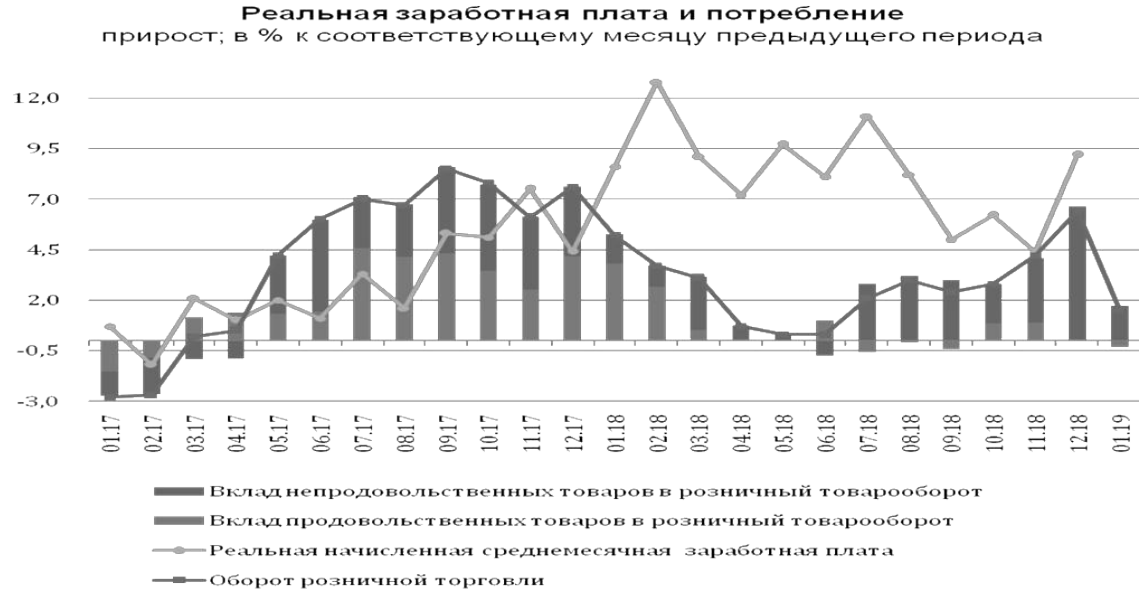




Рисунок 98 – А - реальная заработная плата и потребление,
Б- индикаторы ВРП по отраслям как результат денежно-кредитной и налоговой политик, составлено автором

В крупных городах наблюдается конкуренция за потребителя между федеральными и региональными торговыми сетями, при этом наблюдается резкое снижение предприятий торговли малого бизнеса. Пандемия 2019–2020 г. предопределила включение режима экономии семейных бюджетов, приобретение товаров первой необходимости в наибольших объемах в торговых сетях, которые могли предлагать наименьшие цены и проводили привлекательные промоакции. Поэтому драйвером роста стала электронная коммерция, которая увеличилась за 2020 г. в 3,6 раза. Таким образом, гипотеза Н 1 подтвердилась.

Гипотеза Н 2. Внешние факторы определяют деятельность участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, выступают импульсом или негативным эффектом в рамках коммуникаций с розничной торговой сетью, а также влияют на развитие услуг сетей в перспективе. Экономические меры государственного регулирования посредством реализации национальных проектов «Цифровая экономика», Здоровье», «Научно-технологическое развитие до 2035 г.» активизируют программу кредитования, предоставление льгот и субсидий, а также проведение соответствующей налоговой политики в отношении производственных компаний, сельскохозяйственных предприятий, предприятий переработки, которые являются основными поставщиками продукции торговых сетей.

Динамика показателей реальной заработной платы и потребления в корреляции с индексом инфляции за 2017-2021 гг. свидетельствует о том, что при снижении процентной ставки рефинансирования уменьшается объем производства и сельского хозяйства в структуре ВРП, но на прежнем уровне остается розничная торговля, то есть капиталоемкие предприятия зависят от кредитной политики и от уровня субсидирования в сельском хозяйстве.

Гипотеза Н 3. Большое влияние на развитие услуг розничных торговых сетей имеют факторы развития региональной экономики, в т.ч. производительность труда, численность занятых, индекс потребительских цен, среднедушевые доходы и так далее [156]. В качестве основной переменной взят оборот розничной торговли в стоимостном выражении. Из ранее

опубликованного: «Внешние факторы развития услуг сетей региона. В качестве статистической базы анализа были использованы 18 важнейших показателей [104, 157], которые оказывают влияние на организацию предоставления и развития услуг исследуемых розничных торговых сетей с 2009 по 2021 год (таблица 43)

Таблица 43 – Матрица факторных нагрузок при двух главных компонентах, составлено автором

Переменные	Главные компоненты		
X_1	–0,981848	0,0942390	0,1182183
X_2	0,911964	–0,3325480	–0,1755627
X_3	–0,701003	0,6630229	0,2577225
X_4	–0,981056	0,1712265	0,0592918
X_5	–0,951839	0,2838294	0,0182226
X_6	–0,701744	–0,4323355	0,1592528
X_7	0,781628	0,1221498	0,5282114
X_8	0,671505	0,1329450	0,6727275
X_9	–0,951541	–0,1520469	0,2323223
X_{10}	0,617761	0,5062122	0,5172981
X_{11}	–0,301857	–0,9462004	0,0462778
X_{12}	–0,591009	–0,5338285	0,2895277
X_{13}	0,061387	–0,9462520	0,3160294
X_{14}	–0,771185	0,5292784	–0,0139212
X_{15}	–0,973818	0,1920724	0,0796826
X_{16}	–0,140132	0,9228220	0,3225282
X_{17}	–0,401861	0,7692078	–0,4697229
X_{18}	0,951064	–0,0229175	0,3041220
Доля дисперсии, приходящаяся на главные компоненты	16,892123	6,2482446	2,6402404
Накопленные доли дисперсии	0,622560	0,2321424	0,0972793

Проанализированы следующие показатели: X_1 – оборот розничной торговли (стоимостные показатели в сопоставимых ценах); X_2 – производительность труда в % к п.г.; X_3 – площадь территории, тыс. км^2; X_4 – среднегодовая численность занятых, тыс. чел.; X_5 – среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.; X_6 – ВРП, млрд руб.; X_7 – основные фонды в экономике; X_8 – продукция сельского хозяйства, млн руб.; X_9 – индекс потребительских цен, %; X_{10} – инвестиции в основной капитал, млрд руб.; X_{11} – уровень инфляции, в %; X_{12} – доля

организаций розничной торговли в общем числе торговых предприятий в РФ, в %; X_{13} – товарооборачиваемость, в %; X_{14} – доля инвестиций в основной капитал торговой отрасли в общем объеме инвестиций, в %; X_{15} – доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, %; X_{16} – доля занятых в торговле, в % от общей численности занятых в экономике РФ; X_{17} – удельный вес убыточных предприятий розничной торговли, в % от общего числа сетей в РФ; X_{18} – рентабельность проданных товаров, услуг в розничной торговле, в % от общей рентабельности торговли в РФ» [81]. Данные этих показателей представлены в таблице Ф.19-Ф.20 Приложения Ф. В таблице 44 приведены результаты статистической обработки исходных данных с помощью пакета прикладных программ Statistica методом главных компонент.

Таблица 44 – Собственные значения главных компонент, составлено автором

Номер главной компоненты	Собственное значение дисперсии	В % от общей дисперсии	Кумулятивное собственное значение дисперсии	Кумулятивное, %
1	13,522308	67,612541	13,523208	67,61524
2	4,885243	24,422717	18,402851	92,04226
3	1,052337	5,266283	19,461288	97,30294
4	0,538212	2,690259	20,002000	100,02000

Собственные значения главных компонент представлены в таблице 44.

В полученных результатах на основе применения критерия Кайзера были сохранены 3 главные компоненты (таблица 45).

Таблица 46 – Распределение исходных данных по главным компонентам, составлено автором

Группы, соответствующие главным компонентам	Исходные показатели, включенные в группы
1	X_2, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{13}, X_{15}, X_{17}, X_{18}
2	X_1, X_3, X_{12}
3	X_{14}, X_{16}

«..Исследование главных компонент проводилось с целью их содержательной интерпретации. Анализ нагрузок при трех главных компонентах позволяет выделить показатели, имеющие с соответствующими компонентами

максимальный коэффициент парной корреляции. К первой группе факторов, которые оказывают наибольшее влияние на организацию услуг сетей и их предоставление, относятся такие факторы, как: X_{15} X_5 X_{11} X_{10} X_9. Вторая группа значимых факторов, оказывающих влияние на развитие услуг сетей, включается в себя: производительность труда, товарооборачиваемость, также рентабельность проданных товаров: X_2 X_{13} X_{18}.»

В 3-й группе определены факторы инфраструктурных индикаторов, таких как удельный вес убыточных предприятий торговли, объем основных фондов в экономике республики, объем производства продукции сельского хозяйства, среднегодовая численность занятых и др.: X_{17} X_7 X_8 X_4 X_6.» [81].Гипотеза Н 3 также подтвердилась. Определена прямая связь доли привлеченных потребителей с удовлетворенностью потребителей услугами торговых сетей, средней частотой визитов в торговые сети (трафик потребителей) в неделю на 1 кв. м торговой площади; индексом чистой поддержки.

Гипотеза Н 4. Результативность услуг розничных торговых сетей обеспечивают два показателя – выручка и рентабельность EBITDA, которые зависят от продаж и степени удовлетворенности качеством услуг, набором дополнительных сервисов для покупателей (рисунок 99).

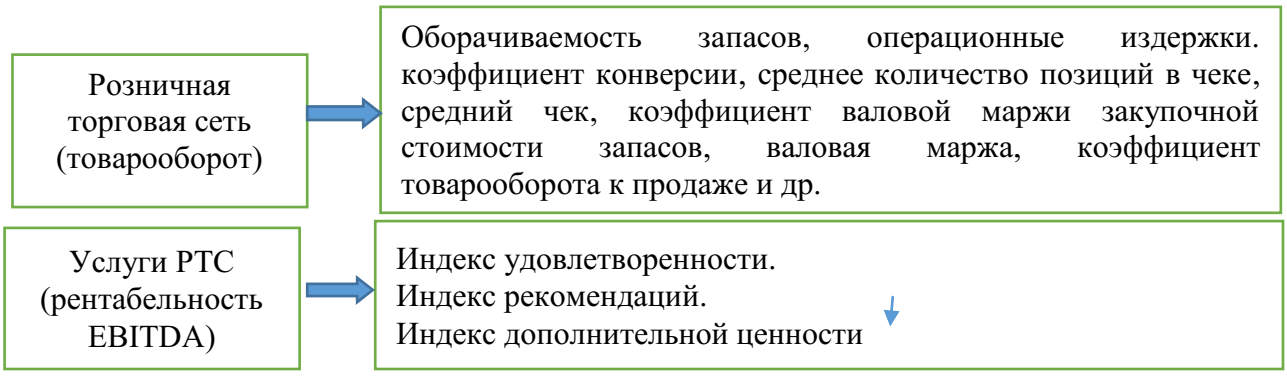


Рисунок 99 – Факторная модель развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

К независимым факторам относят товарооборот, маржинальность, среднее количество позиций в чеке и т.д. Основным фактором, характеризующим уровень развития услуг розничной торговой сети, является показатель рентабельности

EBITDA. При этом наиболее значимыми факторами для перспективного развития услуг являются: индекс удовлетворенности конечных потребителей, значение индекса рекомендаций покупателями, индекс получаемых дополнительных ценностей при приобретении этих услуг. С другой стороны, развитие услуг можно рассматривать с помощью такого показателя как доля привлеченных клиентов. Чем выше уровень развития услуг, тем больше доля новых привлеченных покупателей. При этом независимыми факторами будут также являться такие показатели, как удовлетворённость клиента услугой, средняя частота визитов, индекс чистой поддержки, значение показателей удовлетворённости услуг сети.

Проведём корреляционный анализ по показателю доли привлеченных клиентов с помощью метода парной регрессии. Наличие корреляции связи зависимого фактора от независимых факторов будем оценивать с помощью показателей коэффициента тесноты связи, результаты представим в таблице 46.

Таблица 46 – Результаты расчета коэффициента тесноты связи между изучаемыми показателями при множественной корреляции , составлено автором

	y	X_1	X_2	X_3	X_4
y	1				
X_1	0,954395	1			
X_2	-0,10877	0,143154	1		
X_3	-0,3053	-0,23351	0,378354	1	
X_4	0,399245	0,314604	-0,36896	-0,70291	1

В результате установлено с помощью шкалы Чеддока, что на долю привлеченных клиентов как переменной Y влияет в наибольшей степени фактор уровня удовлетворенности потребителей. При этом имеется корреляция с такими показателями как, уровень конверсии, уровень удовлетворённости услугами, индекс чистой поддержки (X2, X3 и X4). По расположению точек на корреляционном поле можно сделать предположение, что зависимость между X и Y линейная: Y=a+bX. Чтобы подтвердить количественно или опровергнуть этот качественный вывод вычисляется выборочный коэффициент парной корреляции и проверяется его значимость по критерию Стьюдента. Для этого строится расчетная таблица по МНК (методу наименьших квадратов). С помощью этих

данных вычисляем значения числовых характеристик и коэффициент парной корреляции: cov(xy)=0,048, var(x)=0,173, var(y)=0,015, r(xy)=0,954 Значение выборочного коэффициента корреляции составило 0,954.

Построенное уравнение регрессии: $\hat{y}_{расч} = 0{,}006 + 0{,}277 \cdot x$ (24)

Рассчитываем расчетные значения с помощью построенного уравнения

Для построенной модели значение коэффициента детерминации $R^2 = 0{,}911;$ свидетельствует о том, что 91,1 % вариации значений результативной переменной Y объясняется изменчивостью переменной X, а 8,9 % вариации значений Y объясняется воздействием случайного фактора. Используем еще одно опубликованное исследование: «…С помощью модели парной регрессии анализ влияния на долю привлеченных потребителей (y) – Сэдоп такие факторы как x_1 – $СЭ_{сов.удов}$ удовлетворенность потребителя услугой, чтобы понять, насколько довольны потребители взаимодействием с предприятием; x_2 – $СЭ_{сов.в}$ средняя частота визитов в торговую сеть (трафик потребителей) в неделю на 1 кв. м торговой площади; x_3 – $СЭ_{пот}$ индекс чистой поддержки (в %); x_4 – $СЭ_{баз}$ – показатель неудовлетворенности услугой (таблица Ф.21 Приложения Ф). Чтобы уравнение регрессии достаточно адекватно отражало (аппроксимировало) реальные моделируемые процессы, должны быть соблюдены условия и требования множественного корреляционно-регрессионного анализа» [77]. По шкале Чеддока определим, что по эмпирическим данным между переменными Y и X_1 весьма высокая линейная связь, а остальные объясняющие переменные X_2, X_3 и X_4 значимо коррелированы (таблица 47).

Таблица 47 – Корреляционный анализ, составлено автором

	y	X_1	X_2	X_3	X_4
y	1				
X_1	0,954395	1			
X_2	–0,10877	0,143154	1		
X_3	–0,3053	–0,23351	0,378354	1	
X_4	0,399245	0,314604	–0,36896	–0,70291	1

Чтобы подтвердить или опровергнуть предположение о наличии линейной связи между Y и X_1, вычислили выборочный коэффициент парной корреляции и проверили его значимость по критерию Стьюдента.Для этого построили расчетную таблицу по методу наименьших квадратов (таблица Ф.22 Приложения Ф). Далее вычисляли значения числовых характеристик и коэффициент парной корреляции: cov(xy) = 0,048; var(x) = 0,173; var(y) = 0,015; r(xy) = 0,954. Значение выборочного коэффициента корреляции составило 0,954. При анализе внешних факторов услуг сетей выделены два предположения.

Предположение 1. Рентабельность EBITDA зависит от индекса выгод потребителей, индекса затрат потребителей и индекса дополнительной ценности (таблица 48).

Таблица 48 – Исходные данные для моделирования (предположение 1), разработано автором: данные розничных торговых сетей

Годы	Рентабельность EBITDA	Индекс выгод потребителей	Индекс затрат потребителей	Индекс дополнительной ценности потребителей
2011	0,4	1,001	0,91	0,091
2012	0,45	0,88	0,8	0,08
2013	0,44	0,902	0,82	0,082
2014	0,43	1	0,9	0,9
2015	0,4	1	0,91	0,09
2016	0,4	1,02	0,92	0,099
2017	0,55	1	0,93	0,1
2018	0,54	0,98	0,94	0,1
2019	0,53	1	1	0,1
2020	0,56	1,1	1	0,1
2021	0,57	1,11	1,1	0,12

В результате были получены следующие модели, где У – рентабельность EBITDA:

1. Модель полиномиальная по индексу выгод потребителя (в 3 степени), по формуле:

$$y = -46861x^5 + 232711x^4 - 461313x^3 + 456297x^2 - 225201x + 44367;\ R^2 = 0,5703, \quad (25)$$

где X – индекс выгод потребителя.

2. Модель полиномиальная по индексу затрат потребителя (в 4 степени), по формуле:

$$y = –3\ 786{,}3x^4 + 13\ 424x^3 – 17\ 794x^2 + 10\ 453x – 2\ 295{,}7;\ R^2 = 0{,}8974, \quad (26)$$

где X – индекс затрат потребителя.

2. Модель полиномиальная по индексу дополнительной ценности потребителя (в 3 степени) по формуле:

$$y = –1\ 316x^3 + 1\ 417x^2 – 219{,}55x + 9{,}6305;\ R^2 = 0{,}8071, \quad (27)$$

где X – индекс дополнительной ценности потребителя.

Таким образом, предположение подтвердилась не полностью. Рентабельность EBITDA слабо зависит от индекса выгод потребителей, но есть высокая связь с индексом дополнительной ценности услуг сетей и индексом затрат потребителей. Таким образом, важно создавать новые сервисы в рамках основных услуг сетей с возможным снижением затрат потребителей [360].

Предположение 2. Развитие услуг зависит от рентабельности EBITDA коэффициента конверсии, среднедушевых доходов и товарооборота региона (таблица 49).

Таблица 49 – Параметры моделирования (предположение 2), составлено автором по данным розничных торговых сетей.

Год	Рентабельность EBITDA	Коэффициент конверсии, %	Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	Товарооборот, млрд руб.
	Y	X_1	X_2	X_3
2009	40,0	79,0	10 990,0	4,2
2010	45,0	82,0	13 737,6	4,8
2011	44,0	89,0	16 960,0	5,2
2012	43,0	88,0	18 844,4	6,7
2013	40,0	87,0	20 708,1	8,4
2014	40,0	91,0	25 885,2	9,0
2015	55,0	92,0	27 537,4	9,1
2016	54,0	90,0	29 295,1	9,4
2018	56,0	92,0	34 281,5	9,6
2019	56,7	94,0	354 4561,5	9,43
2020	56,0	95,0	353 2342,4	10,2
2021	56,2	95,1	3562342,9	10,22

В результате моделирования было получено следующее уравнение линейной регрессии по формуле:

$$\hat{y} = 57{,}997 - 0{,}268\,x_1 + 0{,}002\,x_2 - 2{,}960\,x_3\,, \qquad (28)$$

Качество модели оценили коэффициентом детерминации R^2. Величина 0,729 показывает, что фактор коэффициента конверсии, среднедушевого денежного дохода и товарооборота – рентабельность EBITDA в размере 72,9 %.

F = 0,039 < α = 0,05, то R^2 = 0,729 значим при 5%-ном уровне, модель в целом адекватна. Результаты оценивания регрессии совместимы не только с полученными значениями коэффициентов регрессии, но и с некоторым их множеством (доверительным интервалом). С вероятностью 95 % доверительный интервал коэффициента B_2 есть (0,000 … 0,003).

Таким образом, модель соответствует формуле:

$$\hat{y} = x_1 + 0{,}002\,x_2 + x_3\,, \qquad (29)$$

Предположение 2 подтвердилось, рентабельность EBITDA зависит от коэффициента конверсии, среднедушевых доходов и товарооборота региона. Это говорит о том, что потребительская способность региона обеспечивает товарооборот торговых организаций республики и напрямую влияет на уровень развития услуг сетей как стоимостной показатель рентабельности EBITDA. В отношении товарооборота торговой сети наиболее влиятельна оборачиваемость запасов, в меньшей степени – уровень операционных издержек, коэффициент конверсии покупок, а также количество позиций в чеке. Значительное влияние имеет также средний чек покупки, наименьшее – коэффициент товарооборота к продажам, валовая маржа. Таким образом, в гипотезе Н 4 предположение 1 подтвердилось частично, предположение 2 – полностью.

Гипотеза Н 5. Скорректированная рентабельность EBITDA показывает стоимостную оценку уровня развития услуг. Чем выше клиентоориентированность персонала, коэффициент покупок, темп роста сопоставимого трафика, показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади, тем выше уровень рентабельность EBITDA (таблица 50). Между данными показателями существует тесная зависимость. Рассмотрим каждый показатель в отдельности, принимая во внимание, что У

(зависимая переменная) – скорректированная рентабельность EBITDA. В результате расчетов были получены следующие уравнения регрессии.

1. Модель полиномиальная по эффективности клиентоориентированности персонала (в 3-й степени) по формуле:

$$y = –343{,}04x^3 + 521{,}65x^2 – 262{,}17x + 44{,}024;\ R^2 = 0{,}4087, \quad (30)$$

где X – эффективность клиентоориентированности персонала.

Таблица 50 – Исходные данные для моделирования гипотезы H5, разработано автором по данным розничных торговых сетей

Год	ЭЭebitda – скорректированная рентабельность EBITDA	ЭЭкл.п – эффективность клиентоориентиро-ванности персонала	ЭЭст – темп роста сопоставимого трафика	ЭЭкп – коэффициент покупки	ЭЭоо – показатель отдачи РТО или прибыли с одного кв.метра торговой площади
2009	0,4	0,8	0,1	0,78	0,3
2010	0,4	0,8	0,1	0,78	0,3
2011	0,45	0,45	0,08	0,8	0,25
2012	0,44	0,44	0,09	0,78	0,28
2013	0,43	0,43	0,09	0,81	0,32
2014	0,4	0,4	0,11	0,77	0,08
2015	0,55	0,55	0,18	0,68	0,075
2016	0,54	0,54	0,1	0,98	0,62
2017	0,53	0,53	0,12	0,91	0,13
2018	0,56	0,56	0,13	0,9	0,07
2018	0,57	0,56	0,14	0,92	0,071
2019	0,555	0,556	0,132	0,88	0,07
2020	0,56	0,6	0,12	0,9	0,08
2021	0,57	0,63	0,14	0,92	0,082

2. Модель полиномиальная по темпу роста сопоставимого трафика (в 5-й степени) по формуле:

$$y = –77385x^5 + 183184x^4 – 172714x^3 + 81084x^2 – 18957x + 1766{,}2;\ R^2 = 0{,}8807, \quad (31)$$

где X – темп роста сопоставимого трафика.

3. Модель полиномиальная по коэффициенту покупки (в 5-й степени) по формуле:

$y = 453159x^5 – 1E+06x^4 + 1E+06x^3 – 486458x^2 + 114643x – 10763$; $R^2 = 0,5201$, (32)

где X – коэффициент покупки.

4. Модель полиномиальная по показателю отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади (в 5-й степени) по формуле:

$y = –348857x^5 + 811322x^4 – 751046x^3 + 345931x^2 – 79285x + 7234,8$; $R^2 = 0,29$, (33)

где X – показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади.

Изменение скорректированной рентабельности EBITDA в большей степени детерминировано изменением темпа роста сопоставимого трафика и коэффициентом покупки. Следовательно, гипотеза Н 5 подтверждается частично. Таким образом, выделены факторы внутренней и внешней среды услуг розничных торговых сетей, определены факторы, которые оказывают наибольшее влияние. Следующая гипотеза. Скорректированная рентабельность EBITDA, по нашему мнению, зависит от таких показателей развития услуг, как обеспечение эффективности клиентоориентированности сотрудников розничной торговой сети, коэффициента прибыли с одного квадратного метра торговой площади, индекса сопоставимого трафика. На практике повышение уровня рентабельности EBITDA обеспечивается посредством эффективной внутренней организации деятельности торговой сети в отношении мотивации и клиентоориентированности персонала, правильной выкладки товаров, удобной внутренней и внешней логистики торговых залов и складских помещений торговой сети. Данные розничной торговой сети ООО «Бахетле-1» для расчета корреляции представлены в таблице 51. Установлено, что между данными показателями существует тесная связь, поэтому рассмотрим влияние на рентабельность EBITDA каждого показателя в отдельности. На основе полученных данных сформировано уравнение 34:

$$y = -343,04x^3 + 521,65x^2 – 262,17x + 44,024, \quad (34)$$

где $R^2 = 0,4087$. Далее проведем расчет модели полиномиальной (в 5 степени). В результате получено уравнение:

$$y = – 77385x^5 + 183184x^4 – 172714x^3 + 81084x^2 – 18957x + 1766,2, \quad (35)$$

где $R^2 = 0,8807$ – корреляция есть между переменными.

Таблица 51 - Модель полиномиальная (в 3 степени), разработано автором по данным розничных торговых сетей

Годы	ЭЭebitda, Скорректированная рентабельность EBITDA	ЭЭкл.п, Эффективность клиентоориентированности персонала
2011	0,4	0,8
2012	0,4	0,8
2013	0,45	0,45
2014	0,44	0,44
2015	0,43	0,43
2016	0,4	0,4
2017	0,55	0,55
2018	0,54	0,54
2019	0,53	0,53
2020	0,56	0,56
2021	0,57	0,58

Далее производим расчет модели полиномиальной (в 5 степени) по таким переменным как скорректированная рентабельность EBITDA и коэффициент покупки. Получено уравнение:

$$y = 453159x^5 - 1E{+}06x^4 + 1E{+}06x^3 - 486458x^2 + 114643x - 10763, \quad (36)$$

где низкий уровень $R^2 = 0,5201$

Расчет модели полиномиальной (в 5 степени) по переменным скорректированная рентабельность EBITDA и показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади. Получено уравнение:

$$y = -348857x^5 + 811322x^4 - 751046x^3 + 345931x^2 - 79285x + 7234,8, \quad (37)$$

где $R^2 = 0,29$.

Далее проверим модель парной регрессии по переменным индекса потребительской лояльности NPS и эффективности клиентоориентированного менеджмента к персоналу. Построим расчетную таблицу МНК (таблица Ф23).

Вычисляются числовые характеристики: cov(xy) = 0,007, var(x) = 0,010, var(y) = 0,006, r(xy) = 0,908, t r = 6,145, t крит = 2,306. Коэффициенты модели: B = 0,727, A = – 0,236. Проверяем значимость найденных коэффициентов S2 = 0,001, Sa = 0,064, Sb = 0,118, Ta = 3,692. Коэффициент значимости отличается от нуля и должен остаться в модели Tb = 6,145, t крит= 2,306.

Проверяем адекватность построенной модели R2 = 0,825, F = 37,760, F крит = 5,3. Соответственно, модель адекватна. Для построенной модели значение коэффициента детерминации $R^2 = 0{,}825;$ что свидетельствует о том, что 82,5% вариации значений результативной переменной Y объясняется изменчивостью переменной X, а 17,5 % вариации значений Y объясняется воздействием случайного фактора.

Проверим гипотезу о том, что рентабельность EBITA зависит от индекса выгод потребителей, индекса затрат потребителей и индекса дополнительной ценности. Выделенные факторы сопряжены с технологическими решениями, которые реализуются в розничных торговых сетях и сопровождаются с уровнем удовлетворённости сервиса и потребительских ценностей получаемых услуг конечными потребителями в корреляции с эффективным управлением товарными запасами, материально-техническим обеспечением, эффективным управлением оборотными средствами, развитием инфраструктуры и новых торговых объектов сети. Кроме того, полученные результаты свидетельствуют о получении сетевого эффекта розничной торговой сетью, формируемого за счёт оптимизации бизнес-процессов, сокращения логистических затрат и минимизации операций посредством выстроенных коммуникаций и применения информационных технологий межу участниками создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, обеспечения финансовой устойчивости через эффективное управление активами торговых сетей [43].

Рассмотрение результатов исследований, полученных российскими и зарубежными авторами, позволило определить, что на развитие услуг торговых сетей влияют выстроенные эффективные коммуникации между стейкхолдерами, участвующими в создании услуг сетевой торговли, развитая городская инфраструктура и устойчивый потребительский рынок, функционирующая цифровая платформенная торговля и востребованные программы лояльности покупателей в отношении восприятия качества бренда, торгового обслуживания, имиджа предприятия. Большое внимание уделяется анализу внешних факторов, которые, по мнению автора, оказывают влияние на трансформацию услуг

торговых сетей. Глобальные изменения торговой инфраструктуры в сторону онлайн-продаж предопределили необходимость учета факторов онлайн-торговли, появления новых участников при предоставлении онлайн-услуг, возникновения новых рисков и проблемных вопросов, которые важно учитывать при организации гибридного формата торговли. Корреляционный анализ позволил выделить факторы, которые в наибольшей степени влияют на развитие услуг. С экономической точки зрения уровень развития услуг сопряжен с показателем рентабельности EBITDA операционной торговой деятельности розничной торговой сети. Установлено, что на показатели рентабельности EBITDA оказывают большое влияние индекс затрат потребителей, незначительное влияние оказывают получаемые дополнительные потребительские ценности конечными потребителями и отсутствует корреляция с индексом получаемых выгод потребителями. С другой стороны, рентабельность EBITDA формируются за счёт таких факторов, как эффективность клиентоориентированности персонала, коэффициент покупок, эффективное использование торговой площади и трафик посещения потребителей розничной торговой сети. Таким образом, при формировании стратегии развития услуг розничных торговых сетей важно учитывать современные тренды и аналитику факторов внутреннего и внешнего окружения торговой сети.

5.2. Организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, процессного подходов

Анализ основных тенденций развития услуг розничных торговых сетей, оценка социально-экономических аспектов их предоставления предопределяют необходимость разработки механизма реализации ценностно-ориентированного, клиентоориентированного, процессного подходов в их деятельности. Внедрение инструментов ценностно-ориентированного развития услуг необходимо

рассматривать как проект с определением цели, задач и расписанием основных этапов реализации. Трансформация услуг сетей в условиях сетевизации направила вектор исследований на конкретизацию положений механизма (рисунок 100) управления развитием услуг с точки зрения организационных и экономических аспектов, а самое главное – уровня управленческих решений.

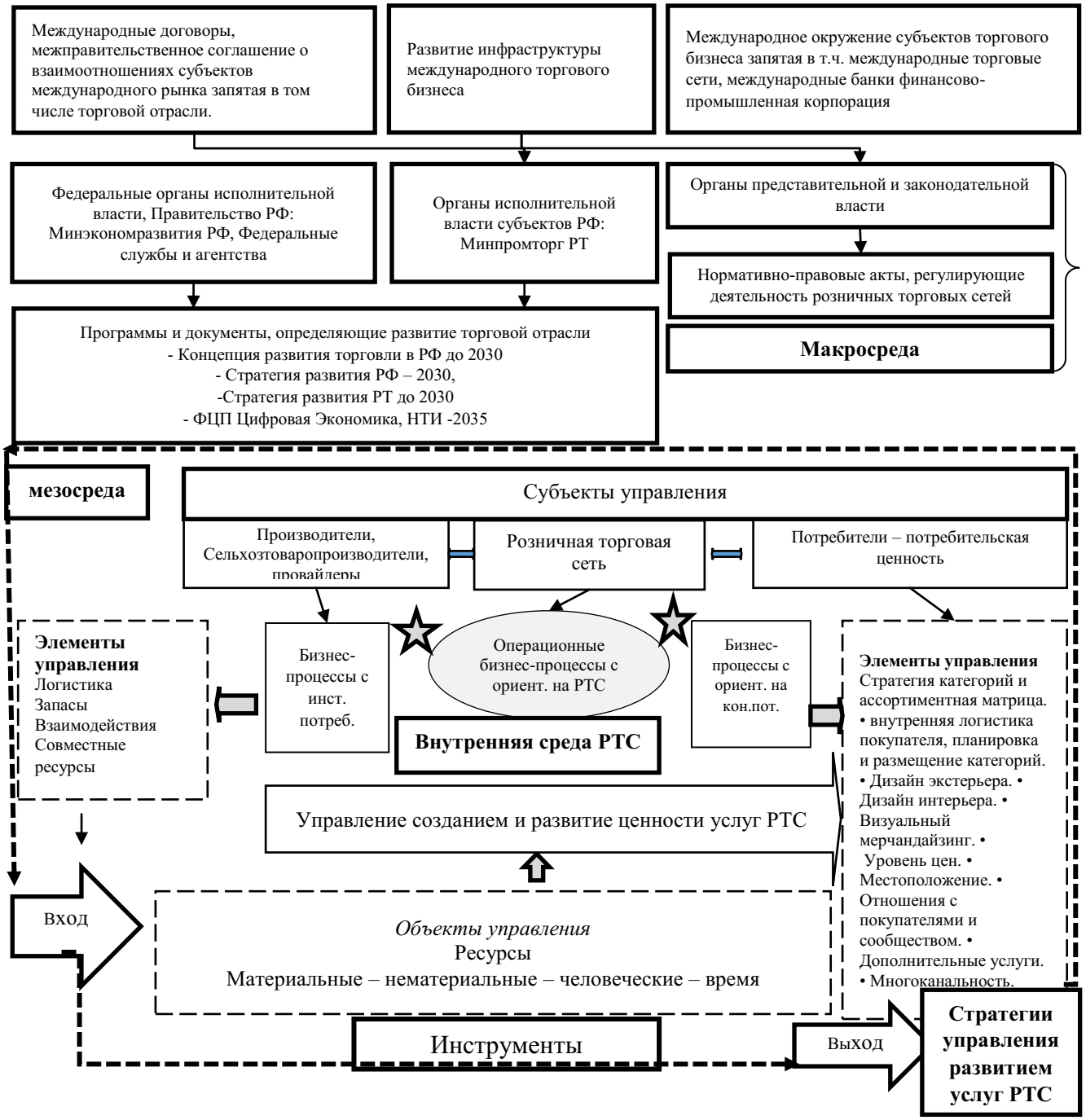


Рисунок 100 – Организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей на основе ценностно-ориентированного подхода [59], составлено автором

Основная цель - достижение индикаторов развития услуг розничных торговых сетей для обеспечения потребительской ценности всех участников цепочки создания услуг. Предложен механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей, основанный на трех управленческих векторах с ориентацией на конечных потребителей, институциональных потребителей и ценности розничных торговых сетей.

Основным отличием от существующих и новизной предложенного механизма является применение интегрально трех подходов, а также учет внутреннего и внешнего окружения. В рамках методологии механизма выделены субъект управления, а также основные элементы внешнего окружения мега- и макросреды, мезосреда и внутреннее окружение розничных торговых сетей. Основными участниками управленческого механизма на мезоуровне являются: общество, производители, переработчики, сельхозтоваропроизводители, розничная торговая сеть, провайдеры услуг, потребители [89]. Основные задачи механизма в корреляции с внедряемыми ценностями:

А. Клиентоориентированность: формирование долгосрочных отношений с потребителями и совместное создание потребительской ценности услуг, ориентация на потребителя.

Б. Ценностные партнерские коммуникации: создание и обеспечение сотрудничества с участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей через предоставление эффективных транзакционных коммуникаций с оптимальными затратами и создание совместных ценностных предложений для сетей и партнеров, выполнение обязательств, выстраивание обратной связи.

В. Вовлеченность производителей, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков в создание потребительской ценности проявляется в различных промоакциях, дегустациях, выставках-продажах, продажах пробных партий товаров, позволяющих потребителям знакомиться с новыми товарами на этапе их создания и участвовать в создании их потребительской ценности. Кроме этого,

поставщики и производители участвуют в создании потребительской ценности услуг через мерчандайзинговые программы, инвестируя в них средства.

Бизнес-процессы розничных торговых сетей являются связующим звеном между интерфейсом бизнес-отношений и ценностным предложением для потребителей и самой торговой сети. Двусторонний подход позволяет взглянуть на формирование услуг розничных торговых сетей как фокальный элемент в общей цепочке создания ценности для конечного покупателя, в которой задействован ряд институциональных участников.

Г. Ценностно-ориентированное развитие услуг сетей включает в себя создание условий для развития сотрудников как основных носителей услуги, обеспечение их ответственности за деятельность сети, регламентацию и контроль формирования и создания потребительской ценности услуги, достижение высокого уровня EBITDA.

Операционные процессы в разных сетях сильно зависят от бизнес-моделей розничной компании. Главная ценность, которую создают розничные торговые сети для покупателя – это предложение товаров по минимальной цене, такая модель типична для формата дискаунтера. Второе направление развития с ориентацией на ценности розничных торговых сетей строится по принципу лояльности, например, в супермаркетах. В данной модели основные инвестиции приходятся на сотрудников, поскольку лояльность потребителей в значительной степени зависит от удовлетворенности работниками, которые с ними контактируют.

Ориентация на институциональных потребителей – это мультиканальность, которая в значительной степени нарушает формат физического магазина, поскольку продавать товары при этом можно в разных точках контакта, через разные каналы, в том числе через мобильные приложения. Это современная бизнес-модель выстраивается не вокруг формата физического магазина, а на базе знаний о покупателе. Важными элементом механизма являются:

– формирование принципов реализации ценностно-ориентированного управления услугами, в том числе принципов бережливого производства (first in,

first out – первым пришло, первым ушло), just in time (точно в срок) и другие LEAN retailing. LEAN-подход (принцип kanban, в переводе с японского kan – видимый, визуальный, ban – карточка) – это «сигнал», что нужно пополнить запасы;

– внедрение инструментов lean-технологий для улучшения сервиса без увеличения количества людей, оптимального реагирования на спрос, без роста товарных запасов, внедрение корпоративной культуры, философии LEAN. Акцент сделан на нескольких ключевых сферах: на цепочке поставок, внутренних операциях магазина и потребительском опыте. Применительно к цепочкам поставок с помощью подходов LEAN динамика заказа товара начинается с розничного звена. Например, если ритейлер видит увеличение спроса, то заказывает больше товара, дистрибьюторы с увеличением заказов увеличивают запасы, а производители, в свою очередь, наращивают объемы производства через «виртуальную коллаборацию» или доступ партнеров к информации о продажах, когда любой поставщик торговой сети может зайти на внутренний портал и увидеть свои продажи. Другим важным инструментом стал электронный документооборот, когда ритейлер может необходимую частоту поставок;

– внедрение инструментов push и pull – «кнут и пряник»: контроль за выполнением тех требований, которые прописаны в трудовых договорах и должностных инструкциях сотрудников, организация и контроль дисциплины, повышение квалификации, стратегии участия в проектах, борьба с потерями должны быть стандартизованы, регламентированы.

– успех и результативность участников-потребителей услуг розничных торговых сетей зависят от координации действий, эффективной работы каждого из звеньев цепочки. Поэтому важно, чтобы участник цепочки рассматривал всех остальных как единое целое, понимал свой вклад и свои функции, место и роль других участников цепочки, не наносил вреда бизнесу партнеров, работая на создание потребительской ценности. Доходы всех участников цепочки, эффективность использования ресурсов возможны только на основе

взаимодействия. Формирование партнерских отношений может снизить издержки на предоставляемую ценность, решить задачу снижения расходов. Быстрое реагирование на постоянно меняющиеся запросы конечных потребителей, доставка товаров в торговую сеть в нужное время, в необходимом количестве и ассортименте предполагают ориентированность всех участников цепочки создания ценности на конечного потребителя.

В современных условиях торговые сети увеличивают свою рыночную власть над остальными участниками цепочки создания ценности, что выражается во все возрастающих требованиях к поставщикам продукции и диктате цен. К основным причинам усиления роли торговых сетей в макропроцессе отнести:

– строительство собственных распределительных центров;

– развитие собственных торговых марок (private label), что позволяет сформировать целый сегмент компаний, работающих по заказам конкретных торговых сетей. Работая с собственными торговыми марками, торговые сети увеличивают свое влияние вплоть до производственных процессов, выбора поставщиков сырья для производства, организации логистики;

– использование современных информационных технологий, позволяющих понимать потребителя и влиять на его потребности и запросы в значительно большей степени, чем это могут делать маркетологи фирм-поставщиков и др.;

Реализация стратегии клиентоориентированности складывается из следующих мероприятий:

А) проектирование с топ-менеджментом стратегических точек роста создания потребительской ценности для потребителей, институциональных участников и торговой сети. Эффективные коммуникации и договорные отношения с участниками адресные и с конкретными запланированными результатами при наличии разрабатываемых стратегических задач;

Б) эффективная операционная детальность и контроль KPI, что позволяет реализовывать современное soft-обеспечение (SAP, CRM-systems, Trello, Bitrics);

В) внедрение инноваций, без которых невозможно ценностно-ориентированное развитие услуг розничных торговых сетей (таблица Х1, Х.2 Приложения Х), поскольку они (инновации) позволяют организовывать и предоставлять торговые услуги более эффективно по сравнению с конкурентами.

Управление развитием услуг предполагает определение конкретных целей, показателей и портфеля стратегических проектов по следующим критериям:

1) определение финансово-экономических показателей для достижения конкретных целей;

2) корпоративное понимание, как сохранить ценности и удержать потребителей, набор конкретных действий по коммуникациям с покупателями;

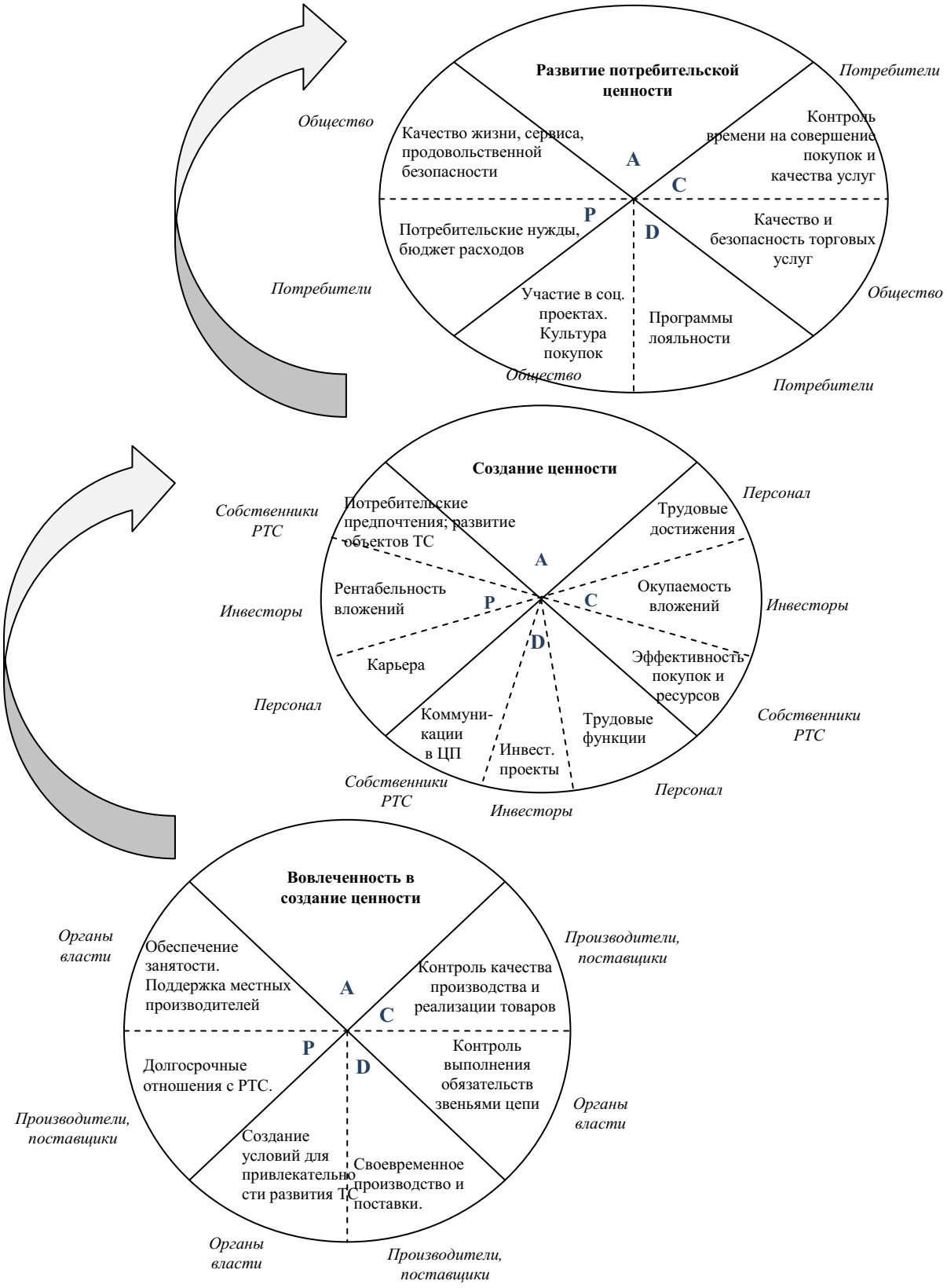
3) оптимизация бизнес-процессов через сокращение издержек, но с сохранением и развитием ценностей, главное – понимание способов улучшения и возможности их реализации;

определение потенциала и ключевых компетенций организации, в том числе определение ключевых компетенций ресурса розничных торговых сетей, понимание, в необходимости каких изменений нуждаются система и инфраструктура услуг.

Реализация плана ценностно-ориентированного развития услуг в конкретной торговой сети предполагает формирование эффективных договорных отношений со всеми участниками цепочки.

Рассмотрим модель проекта развития услуг розничных торговых сетей с точки зрения участников цепочки совокупной потребительской ценности на основе принципов Деминга (рисунок 101).

На первом этапе внедряется система планирования, где четко обозначена вовлеченность участников и их возможный вклад в создание потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Например, органы власти обеспечивают контроль выполнения обязательств участниками цепочки, производитель обеспечит производство своевременно и поставку продукции, в том числе с собственной торговой маркой и так далее.



P – Plan (Планирование), D – Do (Осуществление), C – Check (Контроль), A – Act (Претворение в жизнь)

Рисунок 101 – Модель реализации проекта с использованием принципов Деминга в разрезе участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг, составлено автором

На втором этапе происходит осуществление поставленных задач и

реализация процессов. При этом обозначены соответствующие ключевые факторы успеха вовлеченности участников в цепочку.

Далее следует система контроля поставленных задач и реализации процессов. Последний этап – претворение планов в жизнь, определение, какие преимущества получит каждый участник, что является мотиватором для вовлечения в эту цепочку.

Разработанная модель проекта позволит реализовывать на предприятии управление услугами сетей с вовлечением всех участников цепочки на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, процессного подходов.

5.3. Разработка технологий управленческих решений развития услуг розничных торговых сетей

Разработанный механизм и модель реализации проекта с использованием принципов Деминга в разрезе участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг требует апробации посредством разработки плановых целевых результатов, возможных мероприятий и конкретных механизмов влияния на прирост потребительской ценности услуг исследуемых розничных торговых сетей (таблица 52).

Представим алгоритм разработки управленческих мероприятий по развитию услуг (рисунок 102). Механизм коммерциализации в современных условиях основан на формировании адаптивных и персонализированных взаимодействий с покупателями.

На основе анализа уровня развития услуг региональных розничных торговых сетей, исследования факторов внутреннего и внешнего окружения деятельности торговых сетей и участников макропроцесса услуг, а также с учетом инструментов, которые обеспечивают процесс развития и совершенствования услуг, разработки управленческих решений на 2022-2023 гг.

Таблица 52 – Управленческие решения участников цепочки создания услуг розничных торговых сетей на 2022–2023 г. (на примере Республики Татарстан), составлено автором

Участники	Целевые результаты	Мероприятия	Механизмы влияния на прирост потребительской ценности
Государственные органы власти	Инвестиции в основной капитал для развития проектов по обеспечению качественной востребованной продукции для РТС.	Финансирование Программы РТ «О развитии СХП Кооперативов» Программа развития в РТ о ГЧП. Субсидирование инвестиционных проектов Рабочая группа при Минпромторг РТ «РТС-производители-сельхозпредприятия» Региональный бренд «Сделано в Татарстане»	ГЧП – как инструмент развития региональной инфраструктуры Финансирование проекта сельхоз кооперативов Поддержка инвестиций в проекты Расширение доступа региональных производителей для реализации в РТС. Субсидирование кредитов инвестиционных проектов по производству СТМ
Производственные компании, сельскохозяйственные производители, переработчики, it-компании		Разработка и внедрение новых технологий выращивания и переработки продукции в формате здорового питания	Новая ассортиментная линейка экопродукции. Социальная реклама позволит трансформировать менталитет потребителей
Провайдеры услуг, производственные компании, сельхозпредприятия и переработчики	Оптимизация трансакционных издержек, гибридный формат предоставления услуг	Совместная CRM-система по развитию ассортимента и оптимальной логистики	Снижение себестоимости продукции и услуг, мобильный ассортимент, онлайн-продажи, производство СТМ
	Повышение производительности труда, эффективности использования площадей, создание платформ	Реализация проектов «Цифровизация бизнес-процессов с применением искусственного интеллекта, big data, интернет вещей»	Повышение эффективности инвестиций. Оптимизация ассортимента. Цифровые сервисы позволяют расширять коммуникации между участниками и покупателями
Госорганы, провайдеры услуг, производственные компании, конечные потребители	Содействие развитию научно-исследовательской деятельности	Региональные программы в рамках НП Наука, НП Образование, НП Производительность труда и поддержка занятости	повышение конкурентоспособности местной продукции, расширение спроса на местную продукцию на потребительском рынке
	Развитие человеческого капитала, развитие территории	Проекты для социальных групп населения РТС и региональные госорганы	Продовольственная безопасность территории, поддержка социальных слоев населения

Ококнчание Таблицы 52

Производственные компании, РТС и потребители	Экологизация, качество жизни населения. Отчисления в бюджет региона	Социальные проекты, НП Экология. Новые сервисы цифровые и направленные на определенные сегменты	Повышение вовлеченности населения на рабочие места. Трудоустройство. Развитие региональной инфраструктуры

Вдохновителем для введения новых ценностей являются конечные потребители услуг розничных торговых сетей. В современных условиях связь покупателей с розничной торговой сетью обеспечивается через мобильное приложение/сайт/опрос в торговом зале [227].

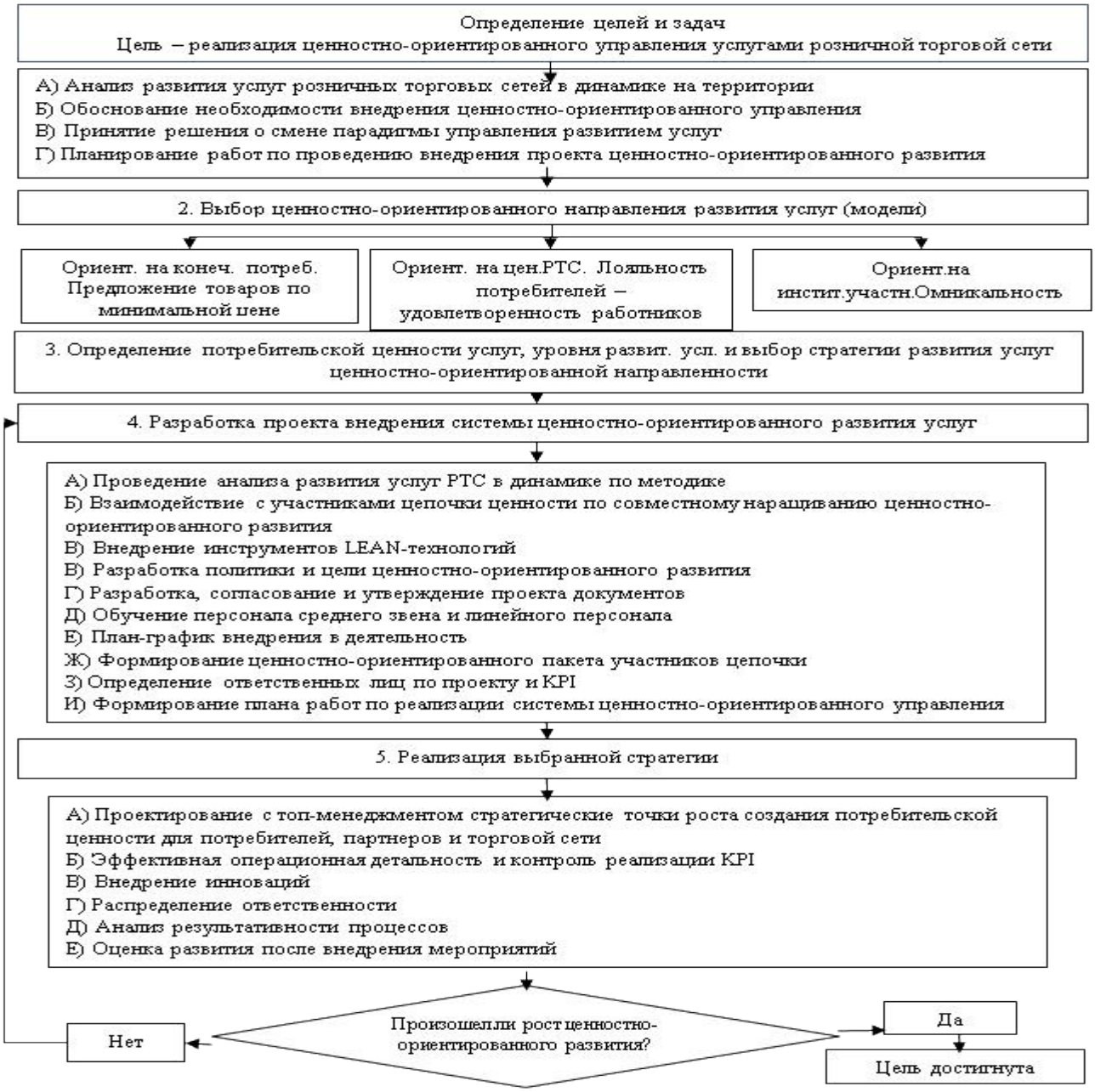


Рисунок 102 – Алгоритма разработки управленческих мероприятий ценностно-ориентированного развития услуг, составлено автором

Далее выстраивается коммуникационная связь с производителями, переработчиками, сельхозтоваропроизводителями, провайдерами услуг.

Модель спирали развития услуг розничных торговых сетей (рисунок 103) с учетом трансформации стратегий, изменения потребительской ценности услуг во временном интервале построена в развитие теории менеджмента О.С.Виханского [94], в соответствии с которой трансформация потребительской ценности услуг имеет гиперболическую форму: на первом этапе в рамках возможного внедрения стратегии низких цен имеется низкая потребительская ценность, далее возникает тенденция к повышению с зоной устойчивого развития.

С переходом от одной стратегии к другой идет изменение целеполагания, целевых установок участников процесса услуги, инструментов развития услуг.

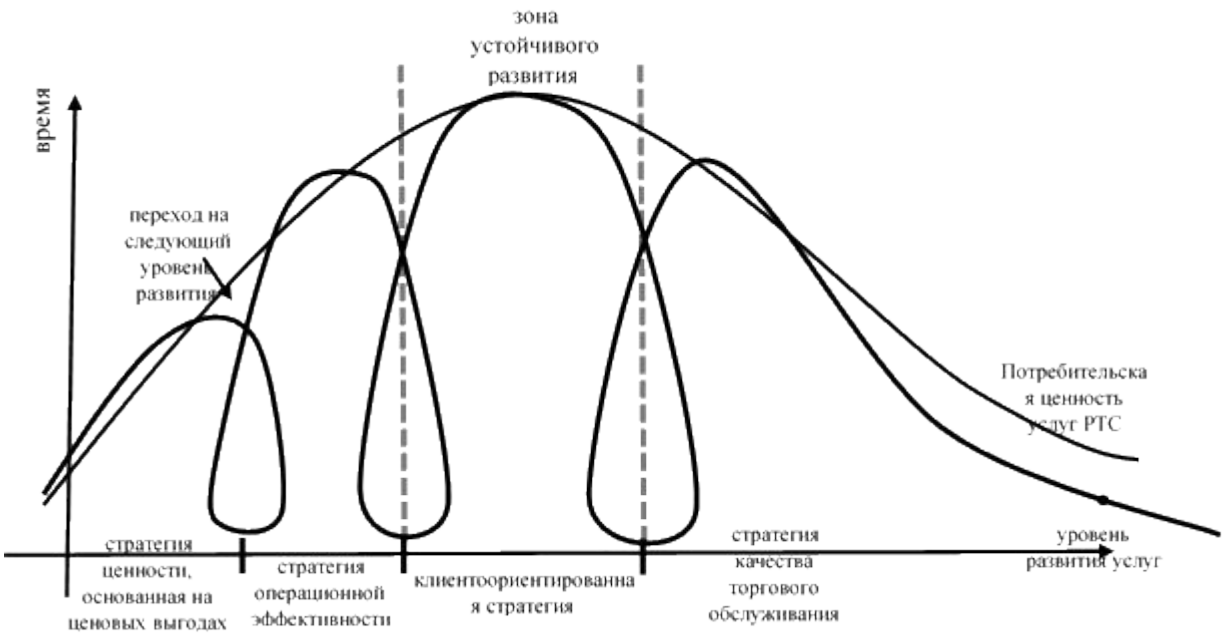


Рисунок 103 – Модель спирали развития услуг розничных торговых сетей с учетом трансформации стратегий, изменения потребительской ценности услуг во временном интервале, составлено автором

На последнем этапе возможно понижение потребительской ценности. При этом важно отметить, что гипербола может изменяться в выпуклую и вогнутую сторону, менять угол. С переходом от одной стратегии к другой идет изменение целеполагания, целевых установок участников процесса услуги, инструментов развития услуг.

Далее разработан порядок формирования и внедрения инструментов в разрезе конкретной стратегии развития услуг торговой сети и альтернативных целевых установок участников.

1. Аналитика внешней среды, оценка дополнительный потребительской ценности по данным постоянных потребителей, исследование развития услуг розничных торговых сетей в динамике за последние 5 лет.

2. Определение стратегии развития услуг и формирование целевых установок взаимодействия розничных торговых сетей и участников цепочки.

3. Создание реестра всех участников и план мероприятий со стороны розничных торговых сетей во взаимодействии и согласования с каждым участником.

4. Назначение ответственных по управленческим решениям плана мероприятий со стороны розничных торговых сетей и институциональных участников.

5. Организация вовлеченности конечных потребителей в развитие услуг посредством анкетирования, интервьюирования, аналитики big data программ лояльности, реализуемых в торговой сети.

6. Заключение договоров по реализации совместных бизнес-процессов, оптимизации издержек, в том числе транзакционных затрат по логистике, транспортировке, складированию и т. д. Организация совместного обучения сотрудников торговой сети ее партнеров в рамках организации и управления бизнес-процессами.

7. Формирование коммуникаций между розничной торговой сетью и институциональными участниками макропроцесса услуг с помощью цифровых платформ, информационных технологий, цифровых решений.

8. Контроль взаимодействия со всеми институциональными и конечными потребителями. Разработка внедрения совместных управленческих решений, инновационных проектов, инвестирование в проекты новых услуг и производство товаров.

9. Формирование запросов на изменение, обновление проектной документации, оборудования и активов. Сбор информации по выполнению поставленных планов и работ, запрос на изменения, обновление управленческих решений.

Учитывая данный порядок, разработан примерный план мероприятий по реализации ценностно-ориентированного подхода по алгоритму (рисунок 104) и модели (рисунок 105) в отношении исследуемых сетей «Бахетле», «Эдельвейс» на 2022–2023 гг. 1-й этап. Определение цели и задач ценностно-ориентированного развития услуг исследуемых торговых сетей. Основная цель – это удержание постоянных потребителей и удовлетворение их запросов высококачественными продовольственными товарами и предоставление современных розничных услуг в соответствии с потребительскими ценностями посредством оффлайн- и онлайн-форматов. Задачи: удовлетворение потребностей населения территории представленности сети в соответствующих товарах и услугах; нахождение «точек роста» и развитие новых ценностных предложений в зависимости от изменения предпочтений потребителей; предоставление российским и иностранным производителям мобильной торговой площадки, а также организация совместных проектов по производству, продвижению и сбыту продукции; инвестирование в развитие эффективной инфраструктуры для предоставления дополнительных ценностей покупателям [99].

2-й этап. Выбор вектора ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей. Определение потребительской ценности услуг и выбор стратегии. На рисунке 105 обозначен уход розничной торговой сети «Эссен», переход торговой сети «Эдельвейс» к развитию открытой отраслевой платформы, создание в торговой сети «Бахетле» межотраслевой платформы взаимодействия с участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей. В рамках стратегии для сети «Эдельвейс» по операционной эффективности важна позиция лидерства по издержкам, которая предполагает расширение доли рынка, имеет достаточные ограничения по ассортименту, но средний уровень сервиса.

Для сети «Бахетле» стратегия клиентоориентированности направлена на предоставление уникальных товаров и сервисов. Ассортимент должен отличаться от конкурентов, сервис на высоком уровне, придание товару в торговых объектах тех свойств, за которые покупатель готов платить, в т.ч. по товарам собственного производства.

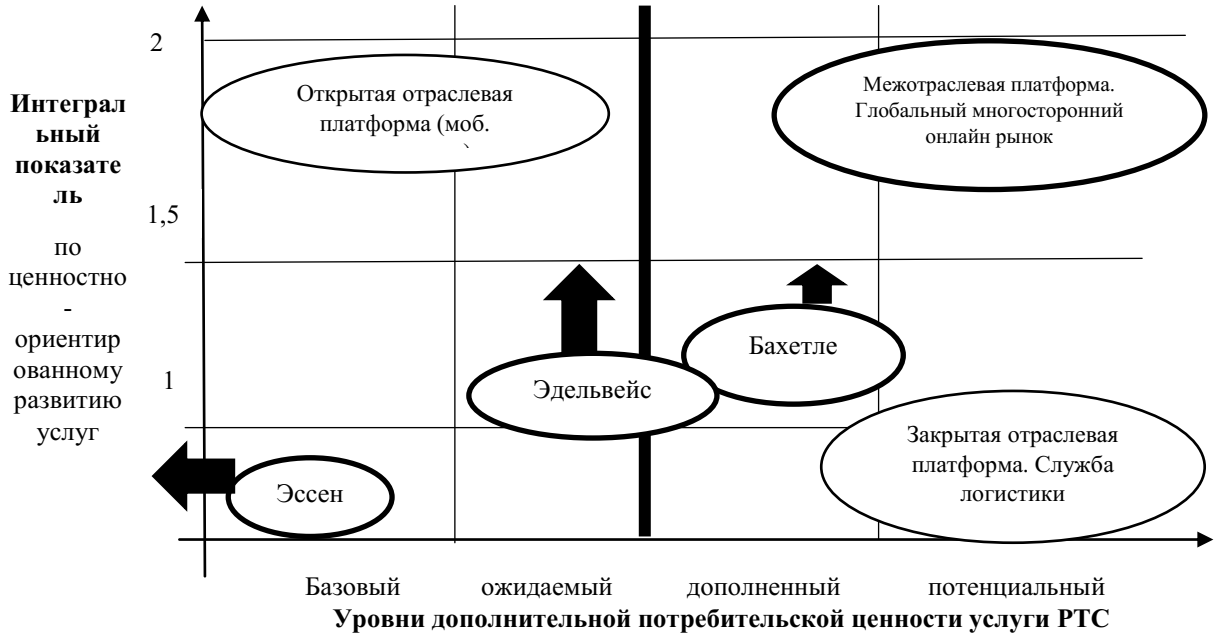


Рисунок 104 – Позиционирование розничных торговых сетей по ценностно-ориентированному уровню развития ее услуг, составлено автором

Для «Бахетле» необходимо в бизнес-процессе «У2п. Вовлечение в разработку и вывод на рынок новых услуг и форматов» при разработке политики ценностно-ориентированного развития учесть договоренности с новыми производителями и переработчиками и вовлечение их в коммуникационное поле в рамках цифровой платформы. При разработке СТМ сети «Бахетле» следует подразделять товары на следующие сегменты. СТМ «первой цены», т.е. уменьшение цены происходит за счёт сокращения объема упаковки, снижения качества, изменения состава продуктов, уменьшение размеров товара, уменьшение количество штук в упаковке, уменьшение упаковки. Вторым направлениям СТМ является средний ценовой сегмент, который позволяет в торговой сети больше зарабатывать, чем будет реализовать приобретённый товар. Снижение цены предполагается за счёт уменьшения объема упаковки, размеров

товара, количество штук в упаковке. И последнее, СТМ закрывает слабозаполненные ниши и формирует новые ниши, ценообразования на основе ценности товара.

Актуальным для сети «Бахетле» является трансформация системы ценообразования и переход на формирование цены для каждой торговой группы с учётом ценовой чувствительности, локализации цен на уровне кластера торговых объектов сети, предоставления гибридного ценообразования в онлайн и оффлайн формации, персонифицированных цен и промоакции . Данная система учитывает возможные сдвиги по кривой спроса потребительских товаров, рынок поставщиков и дефицит товаров. Поэтому основным показателем является поддержание и увеличение рентабельности по валовому доходу в %. Результатом этого направления является стратегия ожидания или стратегии следования за рынком. На основе этих показателей будет сформирован опрос в сети.

Внедрение проекта в сети «Бахетле» персонализации потребительских сервисов для постоянных держателей карточки, которая сможет учитывать такие параметры, на которые влияет средний чек и выбор покупателя, в т.ч. запас, спрос, время суток, конкурентные предложения, место локации покупателя, погода, проводимые промо акции. Эта информация позволит сформировать пакет для конкретного покупателя. Одной из задач маркетинга в pos является навигация в торговом зале, создание атмосферы для покупки, выявление особенностей товаров, в том числе промо, бренд, сезон, новинка, халяль и так далее, трансляция актуально информация о товаре условиях отдашь, мотивация к покупке

Предложен проект (рисунок 106) внедрения в деятельность торговой сети «Бахетле» цифровой платформы, которая позволит создать цифровую цепочку и канал взаимодействия ее участников для формирования совокупной потребительской ценности услуг сетей. Конечные потребители смогут получать оффлайн- и онлайн-услуги. Важный элемент – применение сквозных технологий для коммуникаций и аналитики, управленческих решений [89].

Гибридный формат предоставления услуг позволит расширить спектр цифровых услуг, ввести автоматизированные алгоритмы реализации

управленческих решений, листинг и рейтинг наиболее часто приобретаемых товаров, возможность настраивать фильтры в представляемых рейтингах, осуществлять обработку информации о потребителях-пользователях платформы и возникающих издержках транзакций, а также выявлять определенные нарушения работы системы (см. [62]).

Дальнейшее развитие данной платформы должно быть сосредоточено на привлечении в создаваемую экосистему новых участников. Поэтому вторым уровнем трансформации будет взаимодействие возникающих экосистем, в которые войдут практически все участники потребительского рынка.



Рисунок 105 – Реализация проекта внедрения цифровой платформы в деятельность торговой сети «Бахетле», составлено автором

Основные задачи проекта:

- обеспечение конкурентоспособности продукции и предоставляемых цифровых и оффлайн-услуг сетей,
- развитие сетевых (цифровых) коммуникаций и вовлечение максимального количества производственных компаний, сельскохозяйственных производителей, переработчиков продукция, прочих провайдеров услуг,
- расширение спектра применения информационных технологий, которые обеспечат качество управленческих решений, осуществление прогнозирования рынка и эффективную аналитику потребительских предпочтений услуг сетей,
- повышение лояльности постоянных потребителей к цифровой среде и платформе, расширение количества потребителей розничных торговых сетей в гибридном формате без ограничения по территориальной принадлежности [227].

Реализация данного проекта предполагает автоматизацию и цифровизацию системы учета в интеграции смежных систем ERP, TM, WMS. Это позволит оперативно принимать заказы, производить калькуляцию, осуществлять запрос на продукцию, далее изготовление и оказание услуг по персонифицированным запросам конечных потребителей (рисунок 106).

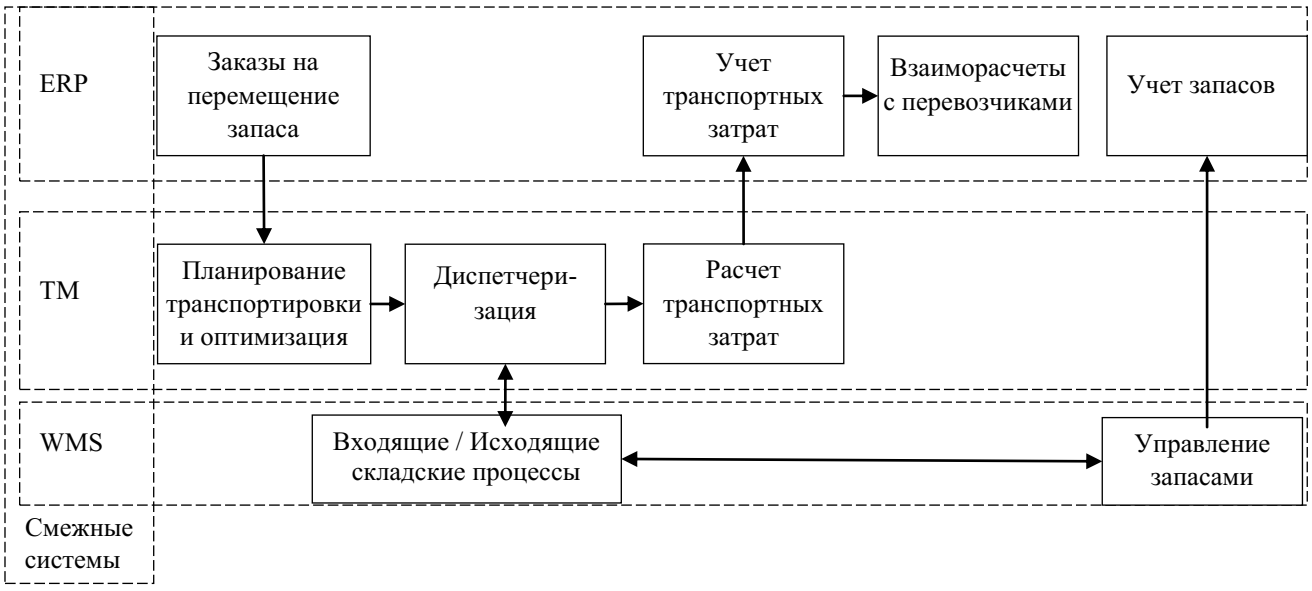


Рисунок 106 – Бизнес-процесс «Автоматизированная и цифровая системы учета запасов», составлено автором

К 2022 г. запланировано внедрение программы GUID в IT-систему

производственного блока торговой сети «Бахетле», соединяющую участников макропроцесса и кухню. Данные коммуникации позволят обеспечить сбор информации, оцифровка по каждому продукту – откуда пришло сырье, как доставлялось, где охлаждалось. При реализации готовой продукции конечным потребителям будет полная информация о месте изготовления, времени, организации, территории и т. д. Кроме того, внедрение данного проекта позволит супермаркету домашней еды формировать индивидуальные запросы готовой продукции и полуфабрикатов, сократить длительность операций. Необходимым элементом построения бизнес-процесса онлайн-услуг является проведение маркетинговых исследований по идентификации потребностей (рисунок 107).

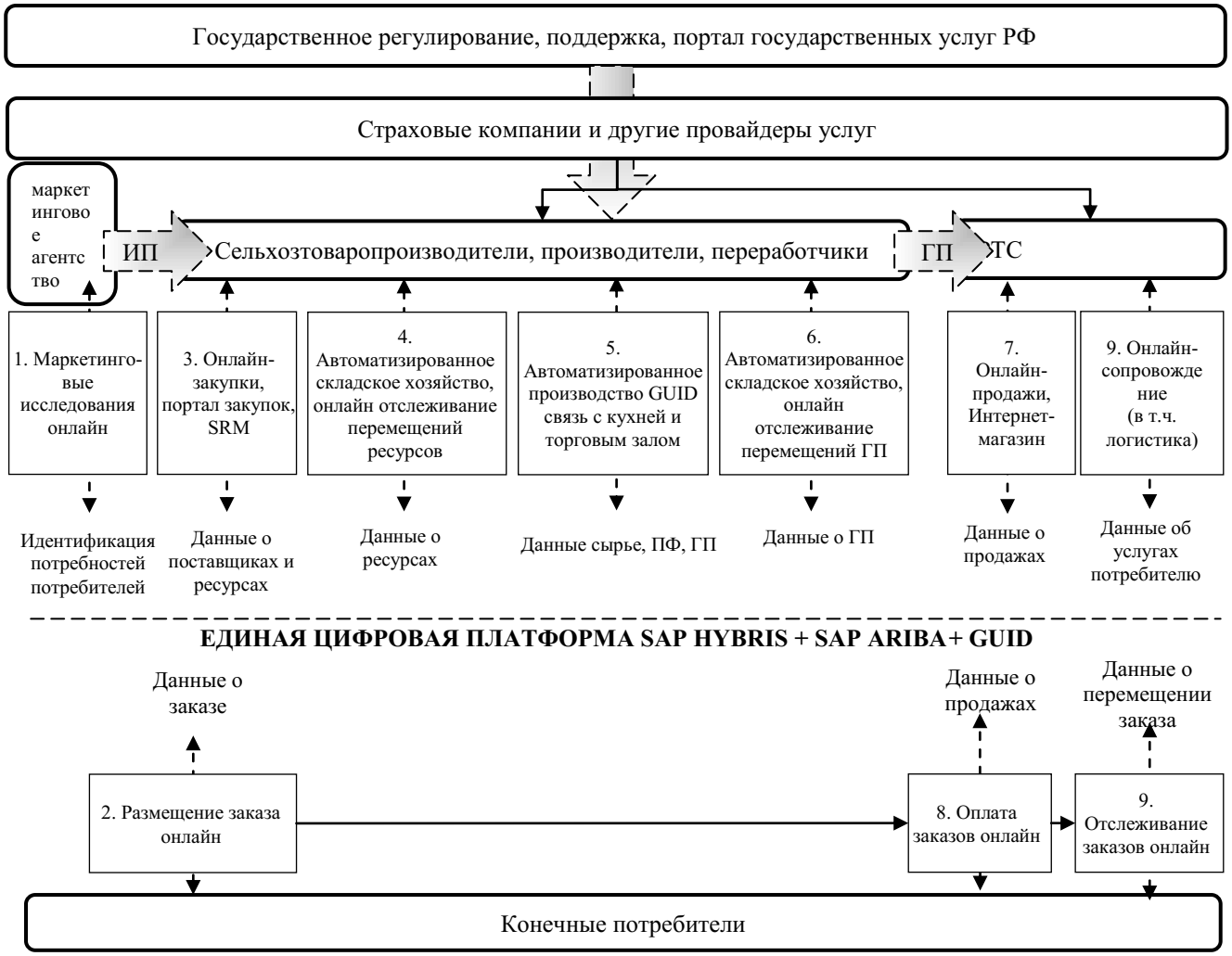


Рисунок 107 – Бизнес-процесс онлайн-услуг сети «Бахетле» цифрового макропроцесса онлайн услуг с расширенным спектром применения IT-решений, составлено автором

3-й этап. Анализ ценностей услуг исследуемых услуг сетей произведен в пп. 4.2. и 5.1, где предложены соответствующие стратегии. Для сети «Бахетле» предложена стратегия операционной эффективности, совершенствование процессов – дополненный уровень потребительской ценности услуг и средний уровень социально-экономических показателей ценностно-ориентированного развития услуг. Выделим ключевые направления проекта (рисунок 108).

В основе проекта заложен вектор цифровизации и автоматизации бизнес-процесса онлайн-услуг розничных торговых сетей. Это позволит оптимизировать их объем и расширить каналы реализации и цифровой контент.

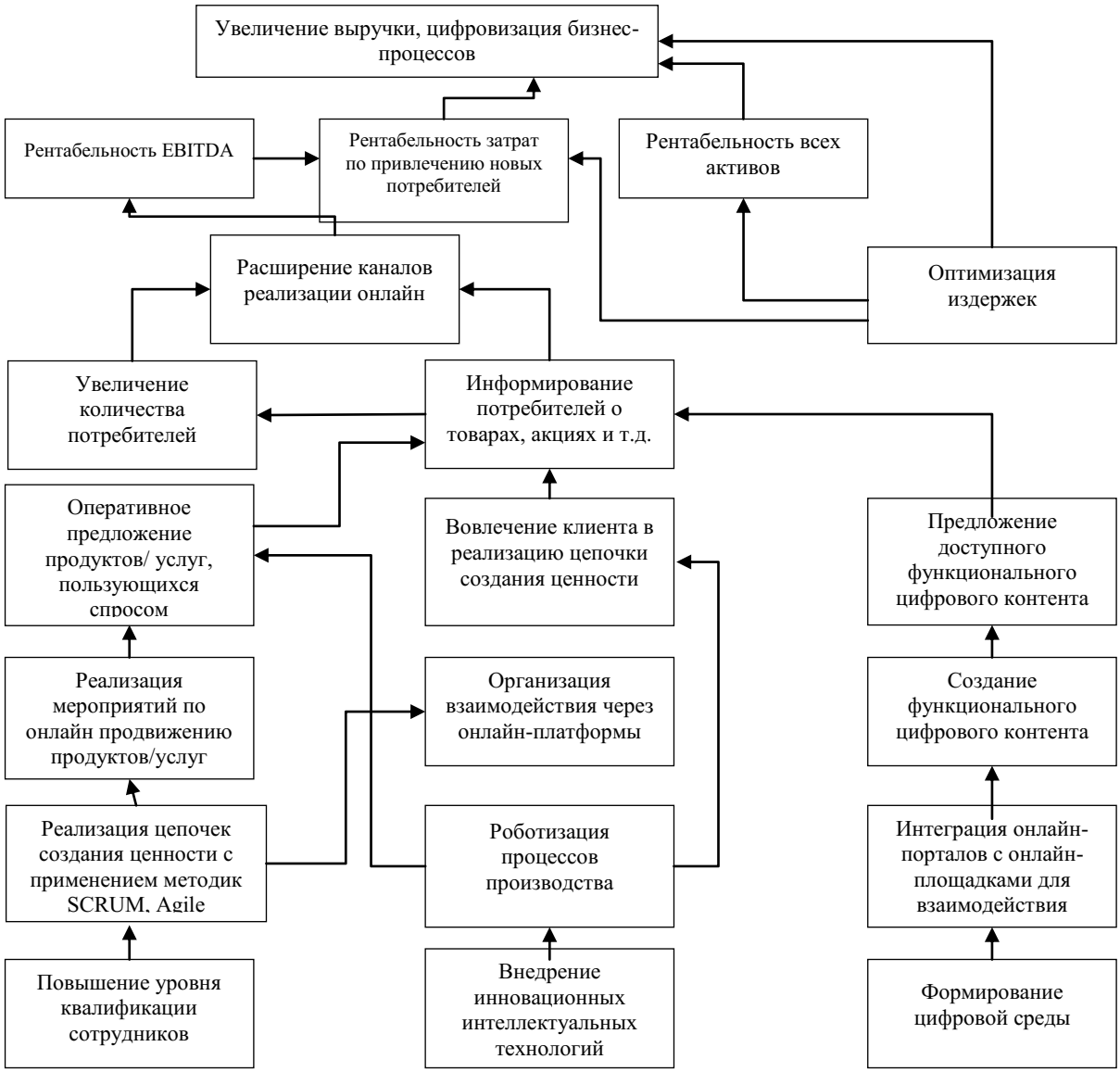


Рисунок 108 – Ключевые направления реализации проекта РТС «Бахетле», составлено автором

Развитие бизнеса для сети «Эдельвейс» – стратегическое планирование торговой сети с ориентацией на потребителей. Цели и соответствующие задачи торговой сети «Эдельвейс» в 2022 г. представлены в таблице Х.4 Приложения Х. Предложена стратегия догоняющего развития – стратегия ценностей, основанная преимущественно на ценовых выгодах для покупателей. Отмечен потенциальный уровень потребительской ценности услуг и средний уровень социально-экономических показателей развития услуг. В рамках бизнес-процесса «У3п. Управление отношениями с покупателями» предложен проект цифровой витрины». Реализация данного проекта предполагает разработку специфического технического задания с учетом организации бизнес-процессов сети «Эдельвейс», проектирование и разработки дизайна витрины, личного кабинета, цифровых сервисов, а также непосредственно разработки веб-сервисов. Стоимость проекта составила 22 000 тыс. рублей. Ключевые показатели основаны на разработанной методике оценки ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей (рисунок 109).

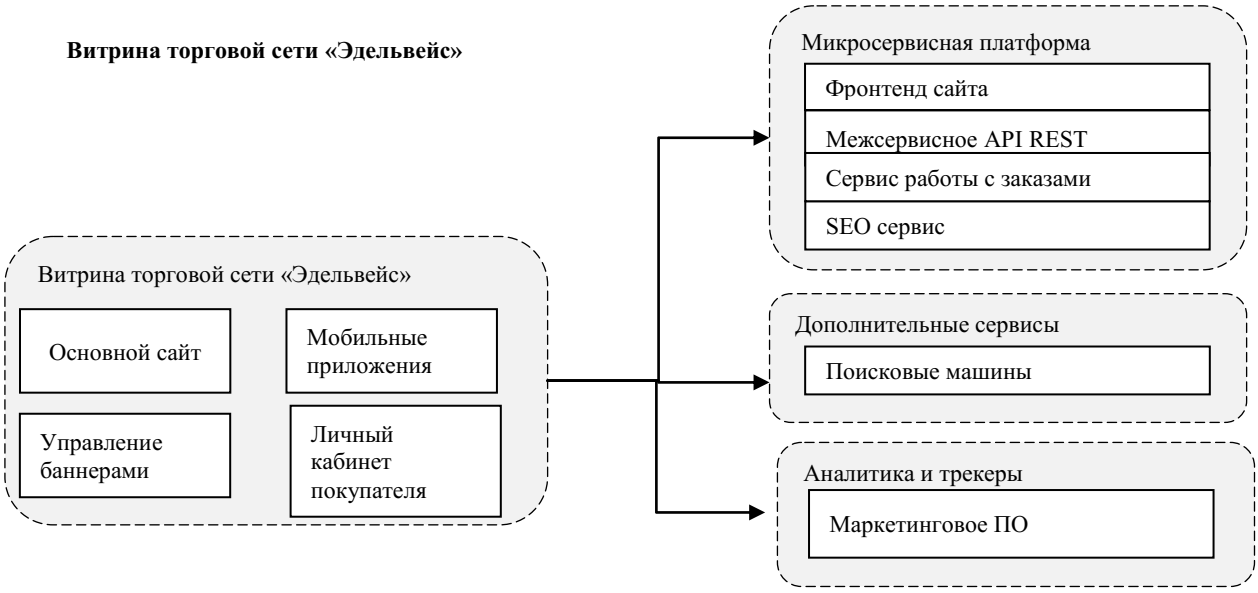


Рисунок 109 – Проект внедрения цифровой витрины РТС «Эдельвейс» во взаимосвязи с сайтом, приложением и личным кабинетом покупателя, составлено автором

4-й этап. Разработка проекта внедрения системы ценностно-ориентированного развития услуг.

А. Проведен анализ развития услуг розничных торговых сетей в динамике,

который позволил определить общую стратегию, анализ по критериям и показателям методики – выявить проблемные места и точки роста развития услуг исследуемых сетей.

Так, сеть «Бахетле» в бизнес-процессе «У4п. Соучастие в создании востребованного ассортимента, формирование спроса на новые виды продукции СТМ» с помощью большого массива данных (собранных с карточек лояльности покупателей, динамики реализации договорных отношений со всеми поставщиками) позволит выявить неликвидный товар, сформировать новые запросы потребителей.

Б. Взаимодействие с участниками цепочки по совместному наращиванию ценностно-ориентированного развития. Розничные торговые сети должны обладать следующими компетенциями [61].

1. Организационная компетенция, например, установление связи между сетью и поставщиком, которое сейчас активно развивается за рубежом через «капитанов категорий», которые являются штатными сотрудниками поставщика, но всю работу делают в торговой сети с целью обеспечения продаж.

2. Инфраструктурная компетенция реализуется через логистические возможности компании, чтобы не срывать сроки поставки продукции в магазины и распределительный центр. Важным элементом является своевременность выпуска продукции по количеству и соответствующему качеству. IT-служба – структура, которая обеспечивает информационную передачу и взаимодействие с поставщиками и производителями, эффективно управляя ассортиментом, корректируя прохождение информации. Программа SAP в «Бахетле» позволяет предоставлять необходимую информацию по запросам ассортиментных групп основным поставщикам.

3. Ассортиментная компетенция эффективно реализуется при проработанной аналитике и статистике сбыта продукции в сети. Private Label одно из решений совместного производства и реализации с сетью.

4. Коммуникационная компетенция, например, в сети «Эдельвейс» проведено исследование, результаты которого показали большие разрывы

горизонтальных связей между поставщиками и структурными подразделениями сети логистического отдела, маркетинговой службы, финансового управления и IT-центра.

5. Маркетинговые компетенции позволяют совместно разрабатывать потребительские ценности поставщиков и торговых сетей через механизм продвижения продукции в самой сети. Системная работа по маркетинговым мероприятиям, продвижение бренда компании и конкретной продукции.

6. Коммерческая компетенция. При определении ассортимента инфраструктурных логистических возможностей поставщика необходимо разработка гибкой ценовой политики.

7. Для эффективного взаимодействия внутри создаваемых экосистем торговые сети обладать такой компетенцией как «цифровая зрелость розничных торговых сетей». Организационные компетенции трансформировались в сторону омниканальности и развития электронной коммерции. Розничные торговые сети совместно со своими партнерами формируют экосистемы или даже маркетплейсы (см. [61]).

Исследование организационно-управленческих компетенций розничных торговых сетей рассматривается как система взаимосвязанных способностей, технологий, навыков или ресурсов организации, которые позволяют обеспечивать эффективность реализации услуг розничных торговых сетей (рисунок 110).

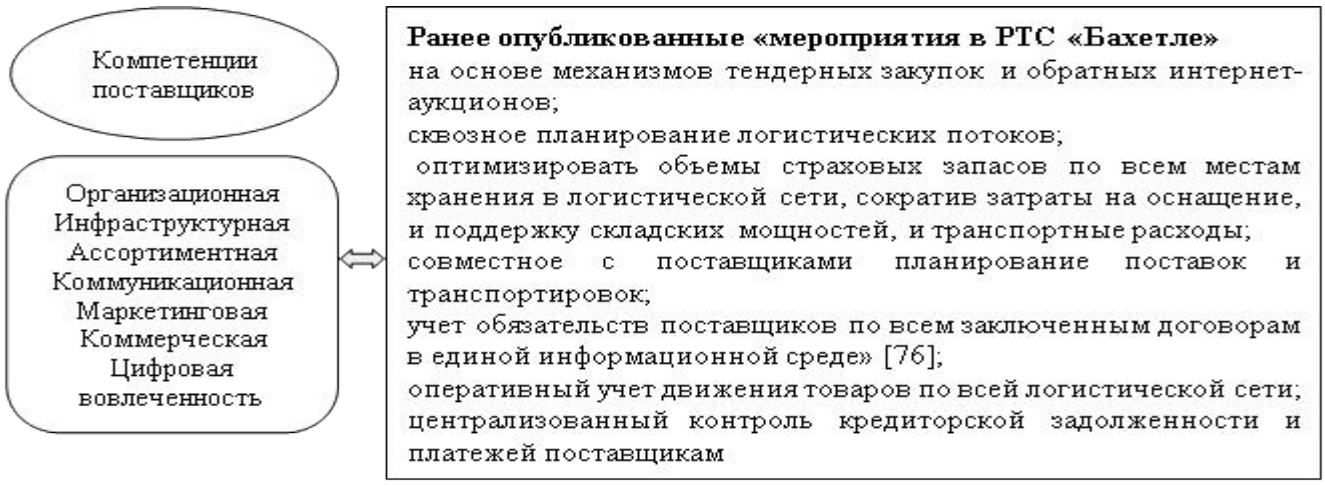


Рисунок 110 – Компетенции (требования) поставщиков и мероприятия сети «Бахетле» для эффективного взаимодействия, составлено автором

Розничные торговые сети, взаимодействуя с большим количеством институциональных участников в цепочке формирования услуг, создают большую информационную модель с разработкой определенных стандартов информационного обмена с помощью современных информационных технологий. При этом следует отметить, что их применение позволяет в 3-5 раз сократить количество межфирменных коммуникаций, а также длительность этих операций, минимизировать время доставки товаров и услуг и эффективно выстраивать торговый процесс.

Такое объединение позволяет расширить ассортиментную линейку предоставляемых товаров и услуг за счет привлечения новых участников, у которых отсутствуют ресурсы для предоставления услуг электронной коммерции, минимизации времени ожидания для конечных потребителей и длительности цикла оказания услуг торговых сетей, а также предоставления логистических операций на условиях аутсорсинга.

В. Основные направления развития услуг для исследуемых сетей.

1. Повышение совокупности потребительской ценности услуг торговых сетей за счет предоставления высокого уровня сервиса и взаимодействия с покупателями, расширения системы контроля качества товаров. развития новых инструментов для персональных предложений постоянным покупателям [322].

2. Повышение социальной ответственности розничных торговых сетей за счет инвестирования в большее количество социальных проектов, расширение ассортимента для социальных групп населения (см. [217]). Лояльность к покупателям и сотрудникам определяется для торговых сетей, исходя из 17 целей устойчивого развития ООН (в том числе борьба с бедностью, здоровый образ жизни, чистая вода, чистая энергия, качество образования и т. д.).

3. Сокращение информационного разрыва между работодателем и сотрудниками в экосистеме розничных торговых сетей, направленное на повышение мотивации и лояльности ее сотрудников, за счет мероприятий по повышению адаптивности, построения эффективных командных работ, внедрения

эмоционального интеллекта и развития компетенции быстрого выполнения работ в условиях многозадачности.

4. Внедрение инструментов LEAN-технологий. Создание комфортных рабочих мест или, например, проект, который позволит добиться, чтобы специалисты компании внимательно следили за тем, что происходит с водителями – вовремя ли они доставляют груз, какая температура в фургонах и т. д., – и сразу же реагировали при нарушениях.

Г. Разработка политики и цели ценностно-ориентированного развития.

Разработка политики и реализация ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей предполагают пересмотр содержания ряда бизнес-процессов предприятия, расширение вовлеченности потребителей и других участников цепочки. Так, в бизнес-процессе «индивидуальная доставка продуктов домой через приложение» добавляется опрос потребителя о качестве получаемой услуги, о возможной планируемой аналогичной услуге в перспективе и содержании будущей покупки. Расширение данного бизнес-процесса позволит выстроить персонифицированное предложение покупателю посредством предложения ему в обозначенные сроки совершить заказ с ранее оговоренным набором продуктов.

Для торговой сети «Эдельвейс» политика обратной связи с потребителями закреплена за департаментом маркетинга (см. [145]), который должен выполнять функции по прогнозированию, планированию поведения лояльных потребителей, осуществлять планирование графика маркетинговых исследований, сбор данных, а также координацию и учет соответствующей информации. Переформатирование бизнес-процесса «О2п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателями (мобильное приложение, сайт, соцсети)». Маркетологи совместно с IT-службой сети проводят исследования и соответствующую статистическую обработку внешней среды, выявляют потребности и поведение потребителей через big data. Важно предусмотреть постоянные мониторинговые исследования, позволяющие мобильно реагировать на изменения цен, ассортимента, предложений ценности конкурентов, а также проведение проектных исследований, направленных на

адаптацию внутренних возможностей сети к поставленным текущим задачам и разработке соответствующих управленческих решений (таблица 53).

Необходимо внести изменения в бизнес-процесс «О1п. Услуга по созданию удобств покупателям – по территориальной близости ТО, развлекательной инфраструктуре, дизайну интерьера и экстерьера.

Таблица 53 – Реализация политики формирования потребительской ценности, составлено автором

Цель	Выявить потребности потребителей и обобщить предложения			
Методы и инструменты	Статистические исследования, marketingplan, аналитико-маркетинговые исследования. Модель SERQUAL, LTV, ABC analyze			
Функции	Прогнозирование, планирование	Организация, координация	Мотивация	Контроль учет
Коммерческий директор			+	+
Департамент маркетинга	+	+	+	+
It-центр	+	+		
Отдел категоричных менеджеров		+		+
Финансовое управление	+			+
Центр по корпоративным коммуникациям		+		+
Отдел по управлению операциями				+
Отдел развития	+	+		+

Услуга по обеспечению дополнительных сервисов (посредством обучения маркетологов), а также применение программы Piton позволили работать с большим массивом информации и разрабатывать новые ассортиментные предложения, ценовые акции и т. д. Предложенную для сети «Бахетле» стратегию повышения LTV (Like Time Value) потребителя за счет изменения поведения целевых агентов и назначения ответственных специальных подразделений.

Д. Разработка, согласование и утверждение проекта документов. Реализация ценностно-ориентированной политики предполагает четкую регламентированность функциональных обязанностей. Стандартизация бизнес-

процессов сетевой структуры, разработка и контроль соответствующей документации позволит обеспечить эффективное управление всеми бизнес-процессами услуг розничных торговых сетей. Так, в оперативном менеджменте сетей «Эдельвейс» были разработаны соответствующие положения, регламенты.

Е. Обучение персонала среднего звена и линейного персонала. Необходимой составляющей создания совместных ценностей поставщиков и сетей является установление коммуникации, поэтому обучение по коммуникациям, проведение совместной аналитики по выявлению запросов потребителей должно происходить с участием сотрудников торговой сети, а также участников макропроцесса, обеспечивающих 50 % ассортимента торговой сети. В рамках четкого выполнения функционала бизнес-процесса «В5п. Услуга по контролю обеспечения качества и цены продукции» – услуга по качественному обслуживанию покупателей и сервису, в том числе оказанию помощи покупателям в совершении покупок». В торговой сети «Бахетле» составлен план-график обучения среднего и линейного персонала собственными ресурсами и с привлечением внешних тренеров.

Ж. Подготовка плана-графика ценностно-ориентированного внедрения в деятельность. Ответственность за ценностно-ориентированное развитие услуг закреплена за всеми структурными подразделениями и обозначены KPI, поэтому динамика изменения этих показателей должна быть контролируемой с внесением необходимых корректировок. Ответственным лицом в данном направлении является коммерческий директор торговой сети «Бахетле». Определение ответственных лиц по проекту и KPI с ключевыми показателями дано в таблице 54.Установка показателей производительности труда для каждого рабочего места – вклад конкретных сотрудников (общая выручка /количество персонала). Топ-менеджмент должен давать оценку работе персонала и содержательную обратную связь систематически в определенные периоды в течение года. Рассматривая стратегию клиентоориентированности по внедрению инструментов ценностно-ориентированного развития услуг сетей для конкретной компании, важно определить значение KPI.

Таблица 54 – Определение ответственных лиц по проекту и закрепление KPI, составлено автором

Ответственные структурные подразделения	
«Бахетле»	«Эдельвейс»
1) Привлекательность ТУ для государства: $ЭЭ_{гос.\ р.\ м.}$, $ЭЭ_{гос.пр.}$, $СЭ_{гос.бл}$, $СЭ_{гос.ифр}$	
ФД, КД, ДРТ, служба безопасности	ДРТ, HR-отдел, ДрРозн, ДрМ
2) Привлекательность услуг сетей для производителей товаров: $ЭЭ_{пр.стм}$,$СЭ_{пр.пр}$	
КД, ДрМ, ЗамДр, ТО, заведующий складом, кассир, товаровед, отдел производства	ФДр, ОВП, ОТУ, Б, КУ, ДрРозн, ДрМ
3) Привлекательность услуг сетей для посредников: $ЭЭ_{поср.пр.}$, $ЭЭ_{поср.тр.}$, $СЭ_{поср.стр.}$	
ФД, ДМ, ДЛ, ДРТ	ОМП, УЛ, ДрР, УР, ДрРозн
4) Обеспечение потребительской ценности для общей совокупность потребителей: $ЭЭ_{сов.р.}$, $ЭЭ_{сов.д.}$, $СЭ_{сов.удов.}$, $СЭ_{сов.в.}$, $ЭЭ_{пот.}$, $СЭ_{пот.}$, $ЭЭ_{доп.}$, $СЭ_{доп.}$, $ЭЭ_{баз.}$, $СЭ_{баз.}$	
КД, ДМ, ДРТ, ДрМ, ТО, АХО	ФД, КД, ДрРозн, ДрМ, ДРТ, HR отдел
5) Приращение ценности для торговой сети за счет инвестиционной привлекательности: $ЭЭ_{соб.кап.}$, $ЭЭ_{соб.ден.}$, СЭсоб.к., $СЭ_{соб.маг.}$	
Генеральный директор, ФД, ДрР	ДрМ, ЗамДр, ТО, заведующий складом
6) Приращение ценности для торговой сети за счет клиентоориентированного персонала: $ЭЭ_{кл.п.}$, $СЭ_{кл.м.}$	
HR-отдел, ДрМ, ЗамДр, ТО	HR-отдел, ДрМ, ЗамДр, ТО
7) Приращение ценности для торговой сети за счет коммерческого менеджмента: $ЭЭ_{ст.}$, $ЭЭ_{кп}$, $СЭ_{п.л.}$	
КД, ДМ, ДЛ, и АХО	ОРК, ТО
8) Приращение ценности для торговой сети за счет финансового менеджмента: $К_а$, $Р_а$, $СЭ_{со.}$	
ФД, ДрР, ДрМ	ФДр, ОВП, ОТУ, Б, КУ
9) Приращение ценности для торговой сети за счет торгового менеджмента: $ЭЭ_{оо}$, $ЭЭ_{ebitda}$, $СЭ_{вм.}$	
ДрМ, ЗамДр, ТО	ДрМ, ЗамДр, ТО
10) Эффективность клиентоориентированности персонала: $ЭЭ_{кл.п.д}$, $ЭЭ_{кл.п.н}$, $СЭ_{кл.п.уд}$, $ЭЭ_{кл.м.р}$, $ЭЭ_{кл.м.д}$, $СЭ_{кд.м.с.}$, СЭтр.	
HR-отдел, ДрР, ДрМ, ЗамДр, ТО, заведующий складом, кассир, товаровед, отдел производства, заведующий кулинарным производством, заведующий пекарней, заведующий мясным производством	Б, КУ, ОМП, УЛ

Рекомендации охватывают финансовый департамент (ФД), коммерческий департамент (КД), коммерческое управление (КУ), департамент розничной торговли (ДРТ), департамент маркетинга (ДМ), департамент логистики (ДЛ), управление логистики (УЛ), управление развития (УР), отдел взаимодействия с поставщиками [227].

Система KPI должна ежегодно пересматриваться по всем структурным подразделениям, что позволяет более детально выполнять функционал в рамках

бизнес-процессов «О5. Обеспечение и управление финансами, в том числе управленческий учет и экономический менеджмент», «О3. Материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение безопасности; инженерно-техническое и коммунальное обеспечение».

3. Формирование ценностно-ориентированного пакета участников цепочки. Исследуемые торговые сети заинтересованы в локальных поставщиках в каждом регионе и стремятся гарантировать максимальное присутствие их продукции в собственных магазинах. Такое тесное взаимодействие позволяет поддерживать российскую розничную торговлю в регионах присутствия компании и предоставляет местным производителям возможности для сбыта товара.

5-й этап. Реализация стратегии.

А. Проектирование с топ-менеджментом стратегических задач создания потребительской ценности для потребителей, институциональных участников и торговой сети. Обеспечение условий для реализации услуг О5, О7, О4, О3, О2, О1, О2с, О4с, О5с, О6с (название бизнес-процессов из Приложения У таблицы У9.). Для выбранных целей необходимо рассчитывать планируемые значения, например, по продвижению собственной торговой марки «Бахетле» (таблица Ц.1 Приложения Ц). Данный товар можно приобрести только в торговой сети «Бахетле», может повысить эмоциональную ценность этого товара.

Б. Эффективная операционная детальность и контроль реализации KPI.

Применение инструментов системы менеджмента качества, LEAN-ритейлинг позволяет пересмотреть ряд бизнес-процессов, провести реинжиниринг (при необходимости). Регламентация взаимодействия с поставщиками, потребителями, реализация должностного функционала сотрудников розничных торговых сетей позволяет оценивать результативность исследования бизнес-процессов.

В. Внедрение инноваций. Проведя анализ деятельности региональных розничных торговых сетей, мы предложили следующие рекомендации по применению big data в рамках развития услуг исследуемых розничных торговых сетей (таблица Ц.2 Приложения Ц) (см. [49]). Практическое применение big data в

рамках ценностно-ориентированной модели развития услуг розничных торговых сетей представлено в таблице Ц.3 Приложения Ц. Использование IT-технологий, сервисов с искусственным интеллектом, оцифровка бизнес-процессов позволяют повышать производительность организации, расширять персонифицированный подход к покупателям в рамках развития услуг сетей.

Г. Распределение ответственности, реализация мероприятий. Организационные способности розничных торговых сетей позволяют более эффективно распределять задачи, осуществлять контроль и мониторинг их выполнения.

Д. Анализ результативности процессов. Распределение задач по всем структурным подразделениям торговой сети должно идти с общим пониманием конкретной задачи и сроков выполнения, а также контроля реализации на личном уровне и вышестоящими ответственными лицами в рамках бизнес-процесса У2 (из классификатора таблицы У9).

Е. Оценка развития после внедрения мероприятий. Результативность может оцениваться по предложенной нами методике оценки развития услуг розничных сетей. Внедрение цифровой платформы с привлечение it-компании «Барс-групп» (г. Казань) позволит получить экономическую эффективность от реализации проекта (таблица 55). В планах – решение по прогнозированию запасов на акцию и автоматизация консолидации заказов.

Кроме того, потенциально все крупные предприятия с локацией в Татарстане смогут приобретать по служебному питанию для сотрудников. Для увеличения производства необходимо подготовить и сами помещения для их соответствия системе сертификации ХАССП — это международный стандарт, определяющий правила для процесса изготовления пищевой продукции. Необходимо построить новые производства, модернизировать имеющиеся и приобрести современное оборудование. Опыт работы на большой поток клиентов у «Бахетле» богатый — здесь прошли и Универсиаду, где каждый день готовили по 50 тыс. обедов, кормили гостей мирового чемпионата WorldSkills, а также гостей чемпионата мира – 2018 по футболу в Казани. В ТС «Бахетле» на

2022 г. Возможно увеличить вдвое объемы реализации продукции собственного производства, развивать доставку и кейтеринг, заключить контракты с Самокатом, Яндекс. Лавкой, ВкусВиллом. Расширить договоры по госзаказам. В 2021 г. сеть реализовала продукции собственного производства на 1 млрд.руб. Для развития кейтеринга в России есть огромный потенциал. Это и готовая замороженная продукция, новые ассортиментные позиции расширять возможно.

Таблица 55 – Оценка эффективности проекта торговой сети «Бахетле», составлено автором

Показатели	2022	2023	2024
Денежные потоки	6000000	3000000	5000000
Тпр прибыли, %	8		
Ставка дисконтирования, %	21		
% повышения стоимости	3,1		
Тпр денежных потоков	12%		
Прогнозная стоимость проекта			8500900
Прогнозные денежные потоки, тыс. руб.	600000	3300000	5800000

Мероприятия по развитию услуг в «Бахетле» представлены в таблице 56.

Таблица 56 – Мероприятия по развитию услуг розничной торговой сети «Эдельвейс», составлено автором

Создание ценности розничной торговой сети	
Мероприятия	Получаемые результат
Систему электронного документооборота – ElectronicDataInterchange (EDI)	В 1,5 раза сократилось время приемки товара в гипермаркетах и супермаркетах. В 3 раза сократилось время приемки товара в распределительных центрах. На 80% сократилось число ручных операций по обработке заказов. На 50% сократилось число ошибок при обработке и размещении заказа+параллельно внедряла внутреннюю систему учета SAPR/3. Консолидация всей информации в одном месте + программа управления складом – WarehouseManagementSystem (WMS)

Окончание таблицы 56

Консолидация и объединение поставщиков в Milk-Run – совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах	На 3% экономия затрат на транспортировку и увеличение частоты поставок
Новые опции: информация об участнике (PARTIN) заказ на поставку (ORDER) заказ на возврат (RETANN) акт приемки товара (RECADV) уведомление об отгрузке (DESADV)	Общение с поставщиками на цифровом уровне + инфо о содержимых логистических местах в машинах и общую загруженность Обмен уникальными кодами каждого SKU (Serial Shipping Container Code – SSCC)
	Утратилась необходимость во вскрытии, пересчете и сверке товара. Теперь груз можно гораздо быстрее и легче перераспределять между супермаркетами по приходу на распределительные центры (РЦ). Стало возможным консолидировать и объединять поставщиков в так называемый Milk-Run – совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах для экономии затрат на транспортировку и увеличение частоты поставок
SAP HYBRIS + SAP ARIBA, Онлайн продажи, интернет-магазин автоматизированное складское хозяйство онлайн отслеживание перемещений ресурсов, Маркетинга-вые исследования онлайн, Онлайн-закупки, портал закупок SRM	Оцифровка бизнес-процессов онлайн- и оффлайн-торговли до 56%
Установление сотрудничества с поставщиками на предоставление услуги частной торговой марки «Эдельвейс». Поставщики на контрактных условиях реализуют свою продукцию под данными брендами	На 2% больше прибыли с реализации товаров ЧТМ в торговой сети, снижение маркетинговых расходов по продвижению брендов за собой 1,2%

Таким образом, резюмируем результаты исследования:

1. Структурированы типы бизнес-процессов развития услуг розничных торговых сетей:

– управленческий (управление организацией, развитие организации или отдельных подсистем в ней), результатами которых является создание планов и формирование управляющего воздействия для всех других видов процессов; изменения в организации (изменения в инфраструктуре, новые методы взаимодействия внутри организации и т. п.);

– основной (создание ценности для потребителей организации), результат которого проявляется в формировании ценности для потребителя;

– обеспечивающий (обеспечение ресурсами остальных процессов), где формируются ресурсы для всех других видов процессов.

2. Предложена цифровизация бизнес-процессов услуг розничной торговой сети, которая может состоять из трех, двух и одного уровней. Один уровень – когда бизнес-процесс реализуется в рамках розничной торговой сети, двухуровневые и трехуровневые бизнес-процессы – в реализации бизнес-процессов участвуют потребители или ориентированные на потребителя участники цепочки.

3. Определены стратегии развития услуг на основе приращения потребительской ценности, управления ценностным развитием услуг, учитывающие взаимосвязь выделенных типологий сетей, сегментации потребителей и соответствующих стратегических позиций.

3. Предложено применение инструментов ценностно-ориентированного развития услуг к исследуемым розничным торговым сетям «Бахетле» и «Эдельвейс» в формате проекта с определением цели, задач и расписанием основных этапов реализации проекта, закрепленных структурных подразделений и ключевых показателей деятельности. Определены возможные результаты реализации предложенных рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с программой исследования был получен ряд новых научных результатов, имеющих теоретическую и практическую ценность, направленных на решение важных задач по совершенствованию управления развитием и повышению эффективности услуг розничных торговых сетей.

В результате были получены научные выводы, разработаны методологические положения и даны практические рекомендации:

1. Важным результатом исследования является разграничение категории «розничная торговая сеть» и «услуги розничных торговых сетей», что определило авторскую трактовку экономического содержания категории услуг розничных торговых сетей. Услуги рассматриваются как макропроцесс создания цепочки формирования совокупной потребительской ценности, состоящий из системы предоставляемых и приобретаемых (в том числе на платформенной основе) участниками услуг и рассматриваемый как синтез трех составляющих: экономическое содержание, процесс и результат.

На основе исследования подходов к определению категории «услуги» и изучения различных вариаций типологии услуг, современных особенностей предоставления торговых услуг и деятельности розничных торговых сетей выделены новые признаки услуг розничных торговых сетей. Предложена типология услуг торговых сетей по пяти критериям, которая позволила разработать методологические аспекты исследования и оценки эффективности торговых сетей, уровня развития их услуг, определяющего приращение ценности всеми участниками исследуемого макропроцесса.

Аналитика трендов развития на международном, федеральном и региональном уровнях, изучение сетевых принципов формирования услуг розничных торговых сетей, процессов и содержания их цифровой трансформации позволили выявить системные преобразования услуг сетей, разграничить бизнес-процессы розничной торговой сети и бизнес-процессы ее сетевых услуг, предложив их классификацию по трем критериям: длительность

циклов, охват участников, содержание и влияние на формирование услуг торговых сетей. Такое разделение позволяет регламентировать взаимодействие участников в цепочке создания ценности услуг с позиций процессного, ценностно-ориентированного, клиентоориентированного подходов.

Обобщение особенностей цифровизации услуг торговых сетей позволило выделить бизнес-процессы услуг с применением IT-решений и цифровых платформ, реализация которых оптимизирует коммуникационные издержки, минимизирует трансакционные затраты предоставления услуг.

Выделены функциональные зависимости формирования совокупной потребительской ценности услуг торговых сетей и получения сетевого эффекта, которые легли в основу методик оценки эффективности деятельности торговой сети и оценки эффективности услуг розничных торговых сетей.

2. В рамках развития теории клиентоориентированности и формирования ценности услуг торговых сетей систематизированы основные теоретические подходы к определению потребительской ценности, подходы российских и зарубежных ученых в отношении субъектности ценностной ориентации и клиентоориентированности услуг, обозначена трансформация ценности торговых услуг в связи с переходом к индустрии 4.0. Сформирован ценностно-ориентированный подход, который направлен на межфирменные взаимодействия внутри цепочки для создания совокупной потребительской ценности услуг сетей. В рамках данного подхода рассмотрены современные концепции формирования цепочки создания потребительской ценности услуг, в том числе в условиях цифровизации, что позволило предложить авторское понимание цепочки создания потребительской ценности услуг, определить состав ее участников и уровни получения ценностей конечными потребителями. Обозначена роль каждого участника в формировании и развитии услуг торговых сетей, цели их вовлеченности в создание услуг и получаемые выгоды от взаимодействия внутри исследуемого макропроцесса.

Разработана модель управления развитием услуг розничных торговых сетей, включающая механизм управления и концепцию развития услуг,

построенная на основе схемы «потребности – ценности – вложения» с ориентацией на получение ценностей и вносимого участниками вклада (торговой сети, конечных и институциональных потребителей).

Предложены логико-информационные модели оказания услуг с учетом особенностей сетевой организации в онлайн- и оффлайн-форматах, которые демонстрируют разграничение информационных, материальных потоков и вовлечение всех участников макропроцесса в создание услуг.

Систематизированы технологии создания сетевого эффекта оказания услуг розничных торговых сетей с выделением получателей эффекта и разделением на стратегические, операционные, финансовые, социальные, рыночные и цифровые. В основе систематизации заложены аспекты клиентоориентированности услуг, инновационности, эффективной организации сетевой структуры, которые определяют составляющие интегральной оценки затрат сетевого исполнения услуг.

3. Разработана методология развития услуг розничных торговых сетей, формирующаяся содержание и типологию категории «развитие услуг», обоснование концепции, факторы и предпосылки развития услуг, включающая методический инструментарий аналитики развития услуг на уровне региона, торговых сетей.

В диссертации системно проанализированы экономические, технологические, информационные, цифровые факторы макросреды; нормативно-правовые, демографические, национально-экономические, социально-политические макрофакторы; социальные, экономические, структурные, цифровые мезофакторы, что определило основу для разработки мероприятий по развитию услуг исследуемых торговых сетей и торговли региона.

Важной методологической составляющей предложенной концепции является обобщение содержания и признаков цифровой потребительской вовлеченности, что позволило выделить показатели вовлеченности участников в процесс создания потребительской ценности услуг торговых сетей и обозначить результаты с помощью показателей KPI для каждого участника цепочки.

Обобщение роли цифровизации в развитии услуг и анализ возникновения новых инструментов обеспечения ценности услуг торговых сетей позволили сформулировать основные характеристики цифровых платформ, которые могут лечь в основу развития услуг торговых сетей. Представлен процесс оцифровки приращения потребительской ценности товара и ценности торговой услуги и модель смарт-контракта организации услуги торговых сетей. Выделены пути трансформации бизнес-процессов в условиях цифровизации, а также обозначены их возможные изменения в зависимости от применения конкретных цифровых технологий при организации услуг торговых сетей. Большую роль в реализации персонифицированных услуг сетей играет аналитика big data, поэтому обозначены задачи, принципы аналитики, технологии тенденции работы с big data, а также показатели эффективности, которые легли в основу новой парадигмы организации услуг.

В диссертации разработаны методологические положения формирования управленческих стратегии на основе ценностного предпочтения услуг и сегментации потребителей: операционной эффективности, ценности (основана на ценовых выгодах), впечатлений и персональных контактов, качества торгового обслуживания. Эти стратегии предложено формировать в корреляции с развитием услуг и использованием IT-решений, предлагаемых различными цифровыми платформами.

4. Исследование методологического инструментария и хронологическая его систематизация позволили выделить этапы эволюции подходов российских и зарубежных ученых к оценке эффективности и развития услуг торговых сетей в корреляции с эволюцией моделей менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермена. Это позволило теоретически обосновать необходимость совокупного применения к оценке развития услуг торговых сетей ценностно-ориентированного, процессного, интегрального подходов.

Методология исследования развития услуг торговых сетей в работе определена через призму этапов: исследование генезиса и необходимости развития услуг; оценка эффективности функционирования развития услуг в

соответствии с моделью DuPont; кластерная оценка регионов по уровню развития услуг сетей; разработка управленческих решений. Для исследования развития услуг сетей предложена и апробирована двухфакторная производственная функция, которая позволяет оценить трудоемкость и капиталоемкость деятельности торговых сетей и их взаимосвязь с сетевым эффектом. На основе анализа существующих подходов и методологии автора разработана система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг сети, отличающаяся применением относительных показателей, отражающих реальное состояние и процессы трансформации услуг торговой сети.

5. Предложена методика оценки эффективности розничных торговых сетей с разграничением показателей эффективности услуг розничных торговых сетей и несетевых структур. Экономически обоснован показатель и произведен расчет сетевого эффекта, который заключается в получении дополнительной потребительской ценности конечными покупателями. Разработаны методика оценки дополнительной ценности услуг с позиций конечных потребителей (индексный метод) и методика оценки развития услуг на микроуровне (с группировкой индикаторов социальной и экономической эффективности по группам потребителей).

6.Разработан механизм развития услуг торговых сетей, определяющий организационно-экономические аспекты взаимодействия и обеспечения эффективности предприятий торговли и несетевых участников процесса торговых услуг. Для каждого участника цепочки предложены инструменты развития услуг, в том числе организационно-экономические, социальные, информационно-аналитические и цифровые.

Предложенный механизм направлен на совершенствование системы управления развитием услуг при внедрении инструментов цифровизации и инноваций, позволяющих обеспечить эффективность деятельности сетей, получить сетевой эффект при реализации совместных бизнес-процессов и других взаимодействиях. Эта модель демонстрирует необходимость вовлечения всех участников в создание совокупной потребительской ценности услуг сетей, в т.ч.

посредством реализации модели Деминга, внедрения управленческих моделей и it-решений.

7. Выделены тренды развития услуг торговых сетей в России посредством аналитики роли сетей в эволюции национального рынка торговых услуг. Сформулированы этапы развития форматов торговли услуг сетей и трансформации их ценностей. Анализ ключевых факторов ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей по гипотезам исследования с применением STEP- и корреляционно-регрессионного анализа позволил выделить и оценить влияние значимых экономических факторов: уровень конкурентной среды, развитие транспортной и логистической инфраструктуры, снижение покупательной способности в постковидный период. Расчетами установлено, что наибольшее влияние на выручку сетей оказывают уровень инфляции, объем инвестиций в основной капитал, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума. Подтвердилась прямая связь роста доли привлеченных потребителей и степени удовлетворенности потребителей услугой, средней частотой визитов в торговую сеть (трафик потребителей). Подтверждено, что рентабельность EBITDA зависит от индексов выгод и затрат потребителей, а также индекса дополнительной ценности, коэффициента конверсии, среднедушевых доходов и товарооборота региона.

Проведен анализ и оценка трансформации услуг торговых сетей в 2021-2022 гг. вследствие ухода зарубежных ритейлеров, производителей товаров, активизации разработки новых видов СТМ и брендов отечественного производства, сокращения количества гипермаркетов, развития малых форматов торговых объектов и предоставления новых цифровых сервисов.

Проведенная в работе кластеризация регионов РФ по уровню развития услуг сетей выделила 4 их группы по показателям обеспеченности торговых площадей современных форматов, уровня товарооборота и складской инфраструктуры.

Аналитика развития розничных торговых сетей за последние 10 лет позволила обобщить тенденции развития торговой отрасли Республики

Татарстан. Определены некоторые проблемы в развитии услуг, которые важно учитывать при дальнейшей разработке управленческих региональных решений в развитии потребительского рынка.

Анализ выбранных региональных сетей, проведенный в авторской концепции ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей в динамике восьмилетнего периода позволил расчеты интегрального показателя развития услуг , значение которого определяют: открытие новых торговых объектов, реализация широкомасштабных программ лояльности, развитие коммуникаций с поставщиками и партнерских программ.

В диссертации предложен порядок формирования инструментов реализации стратегии ценностно-ориентированного развития участников макропроцесса услуг розничных торговых сетей, включающий: выбор стратегии, план мероприятий по развитию коммуникаций сетей со всеми участниками, контроль и выработка организационных изменений и необходимых трансформаций. Представлен проект плановых целевых результатов участников сети и механизмы влияния на прирост потребительской ценности услуг торговых сетей, которые целесообразно включить в стратегию социально-экономического развития региона.

Реализация процессного подхода в логике авторской методологии позволила отразить и описать специфичные бизнес-процессы сетевых структур предоставления онлайн-услуг, а также модели и особенности их организации в оффлайн-формате. Предложена модель цифровизации услуг розничных торговых сетей с учетом российских особенностей и передовых аспектов цифровизации торговли за рубежом, на основе которой доказано повышение отдачи экономических активов розничных торговых сетей посредством внедрения технологий больших данных с использованием рычагов стоимости бизнеса.

Таким образом, сформирован вывод, что адаптированное к текущим трендам управление услугами, оказываемыми розничными торговыми сетями, а также адекватная современным реалиям оценка их развития и эффективности

позволяют комплексно решать вопросы повышения качества и рентабельности сферы услуг.

Проведенное исследование приводит к заключению, что методологические вопросы управления развитием услуг розничных торговых сетей имеют важное социально-экономическое значение. На основании вышеизложенного можно обоснованно утверждать, что поставленные цель и задачи достигнуты, содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (экономика сферы услуг). Результаты диссертационной работы внедрены в практике деятельности розничных торговых сетей, региональных органах государственной власти и применяются в образовательном процессе.

Перспективы дальнейшего развития темы состоят в разработке стратегии развития услуг розничных торговых сетей с учетом предложенной методологии оценки эффективности их оказания и конкретных проектов; разработке методологии оценки сетевого эффекта и развития услуг для каждого участника цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей; предложении концепции цифрового развития услуг розничных торговых сетей в корреляции со стратегиями развития участников макропроцесса услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Официальные источники

1. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 28.12.2009, № 381-ФЗ, ред. от 23.12.2010 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2013) [Электронный ресурс]. – Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: http://base.garant.ru/12171992 (дата обращения: 24.10.2016).

2. ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 50646-94; введ. 01.01.2014. – М.: Стандартинформ, 2020. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200102288

3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51303-99; введ. 01.04.2014. – М.: Стандартиформ, 2014. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200108793

4. ГОСТ Р 51304-2009. Услуги торговли. Общие требования [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51304-99; введ. 01.01.2011. – М.: Стандартинформ, 2010. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51304-2009.

5. ГОСТ ИСО 9004-2-91 Административное управление качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://files.stroyinf.ru/Data1/5/5826/

6. Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2018610903. Оценка уровня развития торговой сети регионов / Г. Г. Иванов, О.С. Каращук, Е.А.Майорова, А.Ф.Никишин. – № 2017662107, заяв. 24.11.2017; опубл.19.01.2018

7. Государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Республике Татарстан на 2013–2022 годы»: утв. Постановлением КМ РТ от 08.04.2013 № 235 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://base.garant.ru/72754936/

Список литературы

8. Абдукаримов, И. Т. Факторный анализ оценки влияния факторов внутренней среды предприятия на результативные показатели его хозяйственной деятельности / И. Т. Абдукаримов, И. Ф. Нарижный // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 3 (26). – С. 123–131.

9. Австрийская школа в политической экономии: К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер: пер. с нем. /сост. В. С. Автономова. – М.: Экономика, 1992. – 493 с.

10. Агалакова, О. С. Оценка и повышение конкурентоспособности розничных торговых предприятий: монография / О. С. Агалакова, О. В. Чкалова. – Киров: Изд-во Вятск. гос. гуманит. ун-та, 2010. –166 с.

11. Агафонова А. Н. Потребительская ценность информационного сервиса в электронной коммерции [Электронный ресурс] / А. Н. Агафонова // Управленец. – 2014. – №5 (51). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ potrebitelskaya-tsennost-informatsionnogo-servisa-v-elektronnoy-kommertsii (дата обращения: 31.07.2021)

12. Азбука вкуса. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://av.ru/

13. Азимина, Е. В. Прикладные инновационные модели управления цепочкой создания стоимости : монография / Е. В. Азимина. – СПб. : Изд-во СПб. гос. эконом. ун-та, 2018. – 74 с.

14. Азимина, Е. В. Управленческие инновации как важная составляющая стратегического развития организации / Е. В. Азимина // Вест. фак-та управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1–2. – С. 4–8.

15. Акмаева, Д. Р. Особенности обеспечения инновационного развития розничной торговли / Д. Р. Акмаева // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 7. – С. 18–21.

16. Алиева, З. М. Теория и методология формирования потребительского поведения в розничной торговле в контексте маркетинга отношений : автореф. дис. ... д-а экон. наук : 08.00.05 / Алиева Зульфия Магомедовна. – Белгород, 2014.

17. Анализ российского рынка собственных торговых марок: итоги 2017 г.,

прогноз до 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/ articles/10362/

18. Андрианов, Н. Е. Синергетический эффект от совместной деятельности / Н. Е. Андрианов // Финансы, учет, аудит. – 2007. – № 10. – С. 26–28.

19. Анопченко, Т. Ю. Этапы внедрения системы процессного управления для успешной трансформации существующих бизнес-коммуникаций / Т. Ю. Анопченко, М. З. Даливалов // Современный менеджмент: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Магнитогорск, 14–16 марта 2017 года. / Магнитогор. гос. техн. ун-т им. Г.И. Носова. – Магнитогорск, 2017. – С. 45–50.

20. Апенько, С. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С. Н. Апенько, М. Н. Шавровская // Вест. Омск. гос. ун-та. Сер. :: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 50–56.

21. Ассэль, Г. Демографический и психографический профиль активных пользователей Интернета и пользователей по типу использования Интернета / Г. Ассэль // Журнал рекламных исследований. – 2005. – № 45 (01). – С. 93–123.

22. Афиногенов, Д. А. Стратегическое планирование: проблемы и решения / Д. А. Афиногенов, Е. Ю. Кочемасова, С. Н. Сильвестров // Мир новой экономики. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 23–31.

23. Ахмадуллин, А. Как региональная сеть мы находимся в более жестких условиях, чем федералы [Электронный ресурс] / А. Ахмадуллин. – Режим доступа: https://realnoevremya. ru/articles/114923-intervyu-s-novym-direktorom-seti-essen

24. Бабенышев, С.С. Методические аспекты оценки эффективности инвестиций в инновационную деятельность / С.С. Бабенышев // Вест. Ин-та Дружбы Народов Кавказа. – 2011. – № 1 (17). – С. 61–66.

25. Баканов, М. И. Оценка качества прибыли торгового предприятия / М. И. Баканов, В. В. Мелетьева // Аудит и финансовый анализ. – 2002. – № 4. – С. 15-18.

26. Баринов, Н. А. Услуги (социально-правовой аспект) / Н. А Баринов. – Саратов : Стило, 2001. – 192 с.

27. Бастиа, Ф. Экономические гармонии. Избранное / Ф. Бастиа; пер. с фр. Ю. А.

Школенко. – М. : Эксмо, 2007. – 1197 с.

28. Бахетле. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bahetle.com/products/syry/

29. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл. – М., 1999. – 956 с.

30. Бережливое производство в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kachestvo.pro

31. Берри, Л. Особенности маркетинга услуг / Л. Берри // Маркетинг услуг. – 2006. – № 3 (7). – С. 250–258.

32. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве / В. В. Куимов [и др.] // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 359–378.

33. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Ника-Центр, 2004. – 655 с.

34. Бляхман, Л. С. Инновационная система как социальный институт постиндустриальной информационной экономики / Л. С. Бляхман // Вест. ТИСБИ. – 2015. – № 2. – С. 20–46.

35. Бобров, Е. А. Роль и место рынка финансовых услуг в структуре финансового рынка / Е. А. Бобров. – Киев, 2009.

36. Большие данные в рознице: маленькие хитрости для высоких прибылей : QMAXSL, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/articles/bolshie_dannye_v_roznitse_malenkie

37. Бортникова, О. Межфирменные взаимоотношения торговой сети в цепочке создания ценности / О. Бортникова // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 1. – С. 102–103.

38. Брагин, Л. А. Потенциал продаж и особенности реализации продовольственных товаров в условиях развития электронной торговли / Л. А. Брагин, А. Ф. Никишин, А. В. Сурдина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8 (109). – С. 646–649.

39. Брайн, А. У. Механизмы положительной обратной связи в экономике или крах теории рынка / А. У. Брайн // В мире науки. – 1990. – № 4.

40. Бурганова, Л. И. Оценка воздействия инструментов совершенствования

персонал-технологий на конкурентоспособность торговой организации / Л. И. Бурганова, Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2016. – № 13. – С. 169–175.

41. Бурмистров, В. Г. Организация торговли непродовольственными товарами / В. Г. Бурмистров. – 3-е изд. – М. : Экономика, 1988. – 304 с.

42. Вайбер, Р. Эмпирические законы сетевой экономики / Р. Вайбер // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 86–91.

43. Валеева, Ю. С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия / Ю. С. Валеева // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2013. – № 3. – С. 146–156.

44. Валеева, Ю. С. Взаимосвязь инноваций с индикаторами обеспечения конкурентоспособности торговых организаций / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2014. – № 12–3. – С. 900–902.

45. Валеева, Ю. С. Влияние инновационных технологий на развитие потребительской ценности / Ю. С. Валеева // Региональная экономика: технологии, экономика, экология и инфраструктура : материалы III-й Междунар. науч.-практ. конф. Кызыл, 2019. – С. 450–456.

46. Валеева, Ю. С. Влияние развития big data на клиентоориентированность розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции : материалы всерос. науч.-практ.конф. / Нац. исслед. Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2019. – С. 64–72.

47. Валеева, Ю. С. Категорийный анализ сущности клиентоориентированности розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева, З. А. Капелюк // Научное обозрение. – 2017. – № 23. – С. 50–52.

48. Валеева, Ю. С. Классификация услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10, № 3. – С. 55–60.

49. Валеева, Ю. С. Клиентоориентированность персонала розничной торговли как результат мотивации и качества торгового обслуживания / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2017. – № 23. – С. 111–114.

50. Валеева, Ю. С. Комплексная оценка эффективности развития торгового

предприятия посредством использования системы менеджмента качества / Ю. С. Валеева, О. В. Дюдина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2013. – № 3. – С. 51-55.

51. Валеева, Ю.С. Концепция ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева, О.В. Чкалова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – №3. – С. 9–15.

52. Валеева, Ю. С. Логико-информационная модель услуги розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – № 2 (36). – С. 94–100.

53. Валеева, Ю. С. Методика оценки эффективности услуг розничных торговых сетей с учетом процессно-логистического подхода и клиентоориентированности / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2017. – № 23. – С. 115–119.

54. Валеева, Ю.С. Методические основы ценностно-ориентированного подхода исследования развития организаций сферы услуг / Ю. С. Валеева, Э. А. Гатина, Е. А. Багрова, Е. Ю. Елесин // Научное обозрение: теория и практика. – 2019. – №11 (67). – С. 1686–1694.

55. Валеева, Ю. С. Методические подходы к управлению клиентоориентированностью в системе развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева, Э. А. Гатина, Е. А. Багрова //Научное обозрение: теория и практика. – 2019. – №10 (66). – С. 1560–1567.

56. Валеева, Ю. С. Методология исследования категории потребительской ценности услуги розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Инновационная экономика: глобальные и региональные тренды : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. / Нац. исслед. Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2019. – С. 212–216.

57. Валеева, Ю.С. Методология клиентоориетированности потребителей в системе ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю.С.Валеева // Вест. Таджик. гос. ун-та права, бизнеса и политики. Сер. : Общественные науки. – 2019 – № 4 (81). – С. 29–39.

58. Валеева, Ю. С. Методология потребительского ценностно-ориентированного

развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Conferinţă Ştiinţifică Internaţională «Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naţionale şi mondiale», Кишинев, Республика Молдова. – Кишинев, 2019. – С. 134–140.

59. Валеева, Ю. С. Механизм развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Вест. Поволжского государственного технологического университета. Сер. :: Экономика и управление. – 2021. – № 1(49). – С. 57–67.

60. Валеева, Ю. С. Моделирование процессов, формирующихся розничными торговыми сетями / Ю.С. Валеева // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т10. №5(83). – С. 886–897.

61. Валеева, Ю.С. Организационно-управленческие компетенции организаций сферы услуг в условиях цифровизации экономики / Ю. С. Валеева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 4–1(34). – С. 188–195.

62. Валеева, Ю. С. Организационно-управленческая платформа оказания услуг розничной торговой сети в рамках государственной программы цифровизации экономики / Ю. С. Валеева // Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление : материалы Междунар. конф., Казань, 24 апреля 2020 года / под ред. А.Н. Грязнова. – Казань, 2020. – С. 58–63.

63. Валеева, Ю. С. Основные аспекты инновационной деятельности торговых предприятий / Ю. С. Валеева, О. В. Мартынова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2010. – № 4. – С. 29–32.

64. Валеева, Ю.С. Основные принципы управления интенсивным развитием розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева // Научное обозрение. 2015. – № 2. – С. 330–332.

65. Валеева, Ю. С. Построение системы показателей оценки эффекта розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева // Вест. Таджик. гос. ун-та права, бизнеса и политики. Сер. : Общественные науки. – 2020. – № 2 (83). – С. 31–38.

66. Валеева, Ю. С. Практическое применение инноваций в совершенствовании услуги предприятия розничной торговли / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2014. – № 9–1. – С. 220–222.

67. Валеева Ю.С. Развитие научных представлений об услугах розничных

торговых сетей как объекте управления / М. К. Хусаинов, Ю. С. Валеева // Новая научно-технологическая модель экономического роста России в рамках развития и расширения ЕАЭС : материалы междунар. науч.-практ. конф. – М., 2020. – С. 149–153.

68. Валеева, Ю.С. Розничные торговые сети: современные тенденции и особенности управления : монография / Ю.С. Валеева. – Казань : Печать-Сервис-XXI век, 2012. – 172 с.

69. Валеева, Ю. С. Смена экономической парадигмы торговли в условиях инновационной активности торговых сетей / Ю. С. Валеева, О. В. Чкалова // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 67–73.

70. Валеева, Ю. С. Состояние и основные проблемы развития торговых сетей в РТ / Ю. С. Валеева // Шихобаловские чтения: Опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе : материалы Поволж. науч-практ. конф., 17–18 ноября 2005 г. / отв. ред. Б.Н. Леонтьев; ГОУ ВПО «СИ РГТЭУ». – Самара, 2005. – Ч .2. – С. 13–19.

71. Валеева, Ю.С. Состояние и перспективы развития потребительского рынка РТ / Ю. С. Валеева // Современная торговля: теория и практика : материалы межвуз. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / М-во эконом. развития и торговли РФ, Рос. гос. торг.-экон. ун-т. Казан.филиал. – Казань, 2005. – Ч. 2. – С. 56–58.

72. Валеева, Ю. С. Сущность и генезис розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // VI Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг : Междунар. науч.-практ. конф.: сб. науч. ст. преподавателей, аспирантов и студентов : в 2 ч. / под ред. Ю.В.Рагулиной; Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы. – М., 2014. – Ч. 1. – С. 51–-53.

73. Валеева, Ю.С. Сущность и классификация инноваций торговых сетей / Ю.С. Валеева // Вест. Академии. – 2010. – № 3. – С.37–40.

74. Валеева, Ю. С. Теоретические подходы к клиентоориентированному развитию розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева, З. А. Капелюк // Научное обозрение. – 2017. – № 23. – С. 53–57.

75. Валеева, Ю.С. Теория и методология развития услуг розничных торговых сетей : монография / Ю.С. Валеева. – М. : КноРус, 2022. – 165 с.

76. Валеева, Ю. С. Теория заинтересованных сторон в управлении розничным торговым предприятием / Ю.С. Валеева // Ученые записки Казан. гос. акад. ветеринар. медицины им. Н.Э. Баумана. – 2014. – Т. 220. № 4. – С. 50–53.

77. Валеева Ю.С. Технологические решения развития розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Продвижение социальной и экономической значимости в контексте европейской интеграции : материалы междунар. научн. конф., 3-4 декабря 2021, Кишинев, Республика Молдова. – Кишинев, 2021. – С. 23-32.

78. Валеева, Ю. С. Типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 146–166.

79. Валеева, Ю. С. Типология моделей развития услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 35-47.

80. Валеева, Ю.С. Управление удовлетворенностью услуги розничной торговой сети / Ю.С. Валеева // Научное обозрение. – 2015. – № 19. – С. 257–260.

81. Валеева, Ю. С. Управление эффективностью услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного подхода : монография / Ю. С. Валеева. – М. : КноРус, 2018. – 124 с.

82. Валеева, Ю. С. Формирование стратегии и тактики деятельности предприятия / Ю. С. Валеева, О. Е. Гареева // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10, № 6(74). – С. 994–1000.

83. Валеева, Ю. С. Цифровизация как фактор ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Экономика и сервис: от теории к практике : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф./ Владимир. гос. ун-т им. А. Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир, 2019. – С. 453–458.

84. Валеева, Ю. С. Экономическое содержание интенсивного развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева, О.В.Мартынова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2013. – №5. – С. 87–91.

85. Валеева, Ю. С. Экономические аспекты управления качеством в торговле / Ю.С. Валеева // Ученые записки КГФЭИ. – 2011. – Вып.21. – С. 97–101.

86. Валеева Ю.С. Концепция устойчивого развития розничных торговых сетей и взаимосвязь с показателями окружающей среды / Валеева Ю.С. // Экономические и юридические аспекты цифровизации в условиях глобализации: материалы международного научного симпозиума, 4-5 мая Кишинев, 2022 , с.317-325

87. Валеева, Ю. С. Теория и методология развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева. – Москва: ООО «Русайнс», 2022. – 180 с.

88. Валеева Ю. С. Факторы, влияющие на развитие услуг розничных торговых сетей // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. 8 (2). С. 108-123.

89. Валеева Ю. С. Организационно-экономические и управленческие решения развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов/ Ю.С. Валеева// Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2022. – № 3. – С. 55-60. (0,8 п.л.)

90. Валеева Ю.С. Особенности функционирования и развития сферы услуг розничных торговых сетей на примере Республики Татарстан/ Ю.С. Валеева//Вестник Пензенского государственного университета. - 2022 - С. 31-38.

91. Валигурский, С. Д. Проблемы и перспективы развития электронной торговли в России / С. Д. Валигурский // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2011. – № 3. – С. 44–50.

92. Ватолкина, Н. Ш. Применение классификаторов в сфере услуг: сравнительная характеристика, возможности и ограничения / Н. Ш. Ватолкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 24. – С. 30–36.

93. Веселов, А. И. Оценка синергетического эффекта от объединения предприятий / А. И. Веселов // Экономический анализ. – 2011. – № 9 (216). – С. 51–54.

94. Виханский О.С., Наумов А.И «Другой» менеджмент – время перемен // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 105–126.

95. Власов, П. К. Психология формирования стратегии организации на этапе

замысла / П.К.Власов. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2001. – 262с.

96. Волошин, А. В. Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности организаций / А. В. Волошин, Ю. Л. Александров // Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки : сб. науч. тр. по материалам I Междунар. науч.-практ. конф. – Пермь, 2017. – С. 401–419.

97. Ворачек, Х. О состоянии теории маркетинга услуг / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 99–103.

98. Воронкова, А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 316 с.

99. Во что инвестировать в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://fomag.ru/ news/vo-chto-investirovat-v-2018-godu/

100. Всемирный банк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://data.worldbank.org/indicator

101. Высоцкий О. (2022) «Верный»: «Следующую тысячу магазинов мы планируем открыть за 4–5 лет» https://www.retail.ru/interviews/yuliya-shcherbakova-lerua-merlen-klienty-pokupayut-uslugi-a-ne-tolko-tovary-dlya-doma-i-remonta/ - (Дата обращения: 13.05.2022).

102. Гаврилова, В.Н. Развитие комплекса услуг розничных торговых сетей на основе повышения эффективности обслуживания потребителей : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Гаврилова Вероника Николаевна. – Самара, 2015. – 152 с.

103. Гаврилова, В.Н. Формирование комплекса услуг торговых розничных сетей / В.Н. Гаврилова // Вест. Самар. гос. эконом. ун-та. Самара. – 2014. – № 10 (120). – С. 44–49.

104. Газизуллина, Н. Р. Теоретические подходы к разработке и реализации стратегии региональной экспансии на рынке розничной торговли в условиях финансово-экономического кризиса / Н. Р. Газизуллина, Т. В. Коростелева // Научное обозрение. – 2016. – № 11. – С. 208–213.

105. Галаган, А. И. Современное состояние мирового рынка образовательных

услуг и положение на нем России / А. И. Галаган // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – № 3. – С. 61–75.

106. Галимова, Э. И. Методика оценки эффективности розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода / Э. И. Галимова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2011. – № 6. – С. 37–45.

107. Галимова, Э. И. Управление деятельностью розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Галимова Эльмира Ирековна. – М., 2013. – 25 с.

108. Габдулахатова, А. Н. Повышение эффективности функционирования предприятия на основе инвестиций в оптимизацию бизнес-процессов по управлению складскими запасами / А. Н. Габдулахатова, К. М. Ибрагимова, Л. Р. Магазова // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6, № 2. – С. 102–113.

109. Гилетич, Е. М. Развитие методической базы формирования ценностно-ориентированного управления в российских компаниях / Е. М. Гилетич // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 3 (55). – С. 190–193.

110. Годовой отчет X5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/

111. Годовой отчет торговой сети «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/GODOVOY-OTCHET.pdf

112. Горянинская, О. А. Формирование цепочки создания ценности в сыродельном производстве: методология и практика / О. А. Горянинская, О. В. Величко // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2018. – №3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-tsepochki-sozdaniya-tsennosti-v-syrodelnom-proizvodstve-metodologiya-i-praktika (дата обращения: 30.12.2021).

113. Грибанов, Ю. И. Сущность, содержание и роль цифровой трансформации в развитии экономических систем / Ю. И. Грибанов, А. А. Шатров // Вест. Алтай. акад. экономики и права. – 2019. – № 3–1. – С. 44–48.

114. Гришай, Е. В. Экологическая составляющая синергетического моделирования эволюционных процессов / Е. В. Гришай // Общество и право. –

2012. – № 1 (38). – С. 264–268.

115. Гулакова, О. В. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О. В. Гулакова, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова // Вест. СПб. ун-та. Сер. : Менеджмент. – 2015. – Вып. 4. – С. 39–73.

116. Гэлбрейт, Д. К. Новое индустриальное общество : пер. с англ. / Д. К. Гэлбрейт. – М. : Прогресс, 1969. – 480 с.

117. Данилов, А. А. Разработка инструментов повышения эффективности функционирования торговых центров на основе сетевого подхода / А. А. Данилов, В. А. Плотников // Вест. Твер. гос. ун-та. Сер. : Экономика и управление. – 2017. – № 3. – С. 85–93.

118. Данилов, А. А. Торговые центры: трансформация моделей организации деятельности / А. А. Данилов, В. А. Плотников // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер. : Экономика и право. –2017. – № 8. – С. 11–15.

119. Данные Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru.

120. Данные о деятельности розничных сетей информационного агентства Info line https://infoline.spb.ru/

121. Дзахмишева, И. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 93–107.

122. Динамика и структура ВВП России. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ac.gov.ru/files/publication/a/21974.pdf

123. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.

124. Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. – М. : Евразийская экономическая Комиссия, 2019. – 80 с.

125. Дронов, Р. И. Оценка финансового состояния предприятия / Р. И. Дронов, В. И. Резник, Е. М. Бугина. – М. : Финансы, 2017. – 487 с.

126. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 398 с.
127. Дятлов, С. А. Лояльность в системе управления образовательными услугами / С. А. Дятлов, О. П. Ковалева // Экономика образования. – 2009. – № 1. – С. 48–57.
128. Евтюгина, А. А. Влияние глобальных торговых сетей на социально-экономическое развитие региона / А. А. Евтюгина, Д. А. Карх // Экономика региона. – 2010. – № 2. – С. 222–227.
129. Емельянова, О. Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки : монография / О. Н. Емельянова, Н. Н. Терещенко. – Красноярск : КГУ, 2004. – 228 с.
130. Ермакова, И. А. Реинжиниринг бизнес-процессов малого интернет-бизнеса как инструмент обеспечения его развития / И. А. Ермакова // Интернет-маркетинг. – 2014. – № 6. – С. 354–360.
131. Ефимова, Е. Г. Модернизация системы профессионального образования – основа инновационного развития региона / Е. Г. Ефимова // Вест. экономики, права и социологии. – 2019. – № 2. – С. 10–14.
132. Ефимова, О.В. Разработка отчета о целях устойчивого развития для бизнеса и инвесторов / О. В. Ефимова // Аудит. – 2019. – № 7–8. – С. 40-46.
133. Ефремова, М. В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» / М. В. Ефремова, О. В. Чкалова // Вест. Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. : Социальные науки. – 2016. – № 2 (42). – С. 17–25.
134. Ефремова, М. В. Сегментация потребителей гостиничных услуг / М. В. Ефремова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 72–81.
135. Завьялов, П. С. Формула успеха: маркетинг / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – М. : Междунар. отношения, 1992. – 416 с.
136. Залешин, П. А. Повышение эффективности сегментации на основе поведенческих мотивов потребителей / П. А. Залешин, М. Е. Цой // Наука. Технологии. Инновации : сб. научн. тр. : в 9 ч. – Новосибирск, 2016. – Ч. 1. – С. 232–233.
137. Иванов, А. А. Общественное питание в России. Современное состояние.

Гигиенические проблемы : информ. сб. стат. и аналит. материалов / А. А. Иванов, В. В. Мясникова; под ред. Е. Н. Беляева. – М. : ФЦГСЭН, 2004. – 24 с.

138. Иванов, Г. Г. Развитие торговых организаций в современной экономике : монография / Г. Г. Иванов, О. А. Зверева. – 3 е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 160 с.

139. Иванов, Г. Г. Результаты исследования информированности покупателей о социальной ответственности торговли [Электронный ресурс] / Г. Г. Иванов, Е. А. Майорова // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 11. – С. 1699–1710.

140. Ильина, О. В. Современные условия реализации электронных бизнес-процессов в сфере торговли / О. В. Ильина, А. Б. Смирнов // В мире научных открытий. – 2015. – № 5(65). – С. 19–33.

141. Ильина, О. В. Управление экономическими ресурсами розничного торгового предприятия / О. В. Ильина // Экономика и управление . – 2007. – № 3 (29). – С. 88–92.

142. Исследование концепции стратегического сценария комплексного развития бизнес-экосистем региона на основе цифровых моделей / В. В. Куимов [и др.] // Информатизация и связь. – 2021. – № 2. – С. 30–45.

143. Ищенко, С.М. Рыночный подход к оценке эффекта синергии при слияниях и поглощениях компаний / С. М. Ищенко, И. Р. Ищенко // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вест. Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. – 2011. – № 3. – С. 5.

144. Казарян, М. А. Факторы воспроизводства человеческого капитала / М. А. Казарян // Экономические науки. – 2008. – № 45. – С. 455–459.

145. Как «Эдельвейс» братьев Хайруллиных выиграл у УФАС дело о 5% [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.business-gazeta.ru/ article/ 422064.

146. Касьяненко, Т. Г. Особенности формирования и измерение эффекта синергии интеграции, обусловленного наличием межфирменных связей / Т. Г. Касьяненко,

Д. А. Иванов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2019. – № 6(213). – С. 6-19. – EDN WXNOXT.

147. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 282 с.

148. Карловская, Е. Методология организации предоставления государственных услуг на основе субъектно-ориентированного подхода [Электронный ресурс] / Е. Карловская. – Хабаровск, 2013. – Режим доступа : https://www.dissercat.com/content/metodologiya-organizatsii-predostavleniya-gosudarstvennykh-uslug-na-osnove-subektno-orientir

149. Карх, Д. А. Актуальные подходы к формированию социально ориентированного продовольственного рынка : монография / Д. А. Карх, О. В. Чугунова, Н. В. Заворохина. – Новосибирск : СибАК, 2016. –186 с.

150. Клепнева, К. В. Клиентоориентированность персонала в международной компании : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Клепнева Ксения Владимировна. – М., 2018. – 192 с.

151. Кириллова, Т. В. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе использования интегрированной ERP-системы / Т. В. Кириллова // Наука Красноярья. – 2016. – Т. 5, № 5. – С. 132–145.

152. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии : монография / Л. С. Латышова, И. В. Липсиц, О. К. Ойнер [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 241 с.

153. Ковалев, В. В. Учет и анализ: актуальные вызовы и тенденции / В. В. Ковалев // Материалы Международной конференции по бухгалтерскому учету, аудиту и налогообложени (ICAAT 2016). – Таллин, 2016. – С. 245–253.

154. Козенкова, Т. А. Факторы и показатели синергетического эффекта интеграции / Т. А. Козенкова, Н. А. Адамов, И. В. Еремин // Вест. университета. – 2007. – № 10. – С. 171–173.

155. Кольган, М. В. Теория и методология формирования самовоспроизводящейся маркетинговой системы распределения в цифровой бизнес-среде : автореф. дис. ...

д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кольган Мария Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2021. – 53 с.

156. Королева, С. И. Роль цифровой экономики в современной торговле / С. И. Королева, В. И. Малышков, Т. П. Горелова // Вест. Академии. – 2017. – № 3. – С. 5–11.

157. Коростелева, Т. В. Инновационная модель управления эффективностью основного капитала предприятий : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Коростелева Татьяна Вадимовна. – Казань, 2011. – 25 с.

158. Косачев, А. А. Оценка эффективности розничной торговли потребительской кооперации на основе процессного подхода: необходимость и сущность / А. А. Косачев // Проблемы экономики. – 2006. – № 3. – С. 119-220

159. Косачев, А. А. Экономическая эффективность бизнес процессов в розничной торговле потребительской кооперации : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Косачев Александр Александрович. – Новосибирск, 2006. – 169 с.

160. Котлер, Ф., Джайн, Д. К., Мэйсинси, С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 224 с. – ISBN 1-57851-600-5.

161. Кравченко, Л. И. Современные методики анализа и оценки эффективности и интенсификации хозяйствования / Л. И. Кравченко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2005. – № 5. – С. 16–21.

162. Красюк, И. А. Анализ инновационных подходов к развитию сетевого взаимодействия в системе товарного обращения / И. А. Красюк, Т. В. Кириллова // Науч.-техн. ведомости СПб. гос. политехн. ун-та. Эконом. науки. – 2018. – Т. 11, № 3. – С. 45–58.

163. Красюк, И. А. Направления и формы организации маркетинга в условиях цифровизации / И. А. Красюк, М. В. Кольган // Практический маркетинг. – 2019. – № 7. – С. 3–9.

164. Красюк, И. Н. Основные тренды развития российской розничной торговли / И. Н. Красюк // Науковедение. – 2014. – № 5 (24). – С. 172.

165. Красюк, И. А Особенности использования модели кано для оценки качества

предоставляемых услуг в розничной торговле / И. А. Красюк, Л. В. Казакова // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. – 2015. – № 2 (10). – С. 5–17.

166. Красюк, И. А. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев, А. И. Барбарук // Практический маркетинг. – 2019. – № 1 (263). – С. 33–38.

167. Кудрявцева, Е. П. Ориентация на удовлетворение потребностей потребителей как связующее звено функций маркетинга и международных стандартов управления качеством ISO серии 9000: 2008 / Е. П. Кудрявцева //Ars administrandi (Искусство управления). – 2010. – № 2. – С. 114–123.

168. Куимов, В. В. Сетевые структуры бизнеса взаимодействия на основе оказания взаимных услуг / В. В. Куимов, Л. Т. Смоленцева, А. О. Куимов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 22–27.

169. Лукьянов, С. Глобальные цепочки создания стоимости: эффекты для интегрирующейся экономики / С. Лукьянов, И. Драпкин // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – Т. 61, № 4. – С. 16–25.

170. Лыкова, А. И. Система управления эффективностью бизнес-процессов / А. И. Лыкова // Вест. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер. : Экономика. – 2017. – № 2. – С. 66–74.

171. Мальцева, О. И. Инновации в розничной торговле [Электронный ресурс] / О. И. Мальцева, Г. В. Гнедов. – Режим доступа: http://www. orelgiet.ru

172. Манн, И. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / И. Манн. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 296 с.

173. Мариншоев, М. М. Экономико-математическое моделирование развития розничной торговли города Душанбе / М. М. Мариншоев // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 3. – С. 346–354.

174. Маркс, К. Капитал. Т. 3. Книга III: Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Ч. 1 и 2 / К. Маркс; пер. И. И. Степанова-Скворцова. – Ленинград, 1951. – С. 147.

175. Мартынова, О. В. Интенсивное развитие услуг розничных торговых сетей : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Мартынова Ольга Вячеславовна. – Казань, 2013. – 21 с. Руководитель – Валеева Ю.С.

176. Масютин, С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы / С. А. Масютин. – М. : Финстатинформ, 2003. – 280 с.

177. Метод SERVQUAL – Клиентинг: сервисные системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sites.google.com/site/klienting/Home/instrumenty/ servqual.

178. Методические основы ценностно-ориентированного подхода исследования развития организаций сферы услуг / Ю. С. Валеева, Э. А. Гатина, Е. А. Багрова, Е. Ю. Елесин // Научное обозрение: теория и практика. – 2019. – № 11 (67). – С. 1686–1694.

179. Методы анализа маркетинговой деятельности предприятия розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/analysis_ meths.htm.

180. Методы оценки эффективности управления организацией при реализации клиентоориентированного подхода / В. Г. Фролов [и др.] // Российское предпринимательство. – 2014. – Т. 15, № 16. – С. 16–26.

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

182. Минитер, Р. Миф о доле рынка. Почему «доля рынка» – «золото дураков» в бизнесе / Р. Минитер. – М. : Добрая книга, 2003. – 176 с.

183. Мирошников, С.Н. Государственное управление социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации на основе системы стратегического планирования: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Мирошников Сергей Николаевич. – М., 2021. – 311 с.

184. Моборн, Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : пер. с англ. / Р. Моборн, К. Чан. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 268 с.

185. Муковнина, Е. Ю. Бизнес-модель продуктового ретейлера и возможности ее

улучшения / Е. Ю. Муковнина // Вест. современных исследований. – 2018. – № 9.4 (24). – С. 192–197.

186. Мюрдаль, Г. Современные проблемы «третьего мира» : пер. с англ. / Г. Мюрдаль. – М. : Прогресс, 1972. – 767 с.

187. Назаркина, В. А. Клиентоориентированность персонала сервисной организации: методические и практические аспекты / В. А. Назаркина, Ю. С. Буракова, Г. А. Донец // Наука в России: перспективные исследования и разработки: сб. материалов II Всерос. науч.-практ. конф., 2017. – С. 188–196.

188. Нестеренко, Е. С. Цифровая услуга: понятие, виды, особенности [Электронный ресурс] // Теоретическая экономика. – 2019. – № 7 (55).– Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-usluga-ponyatie-vidy-osobennosti

189. Нижальская, Н. И. Social media markeng: перспективные направления среды / Н. И. Нижальская, А. А. Туманова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 20. – С. 26–31.

190. Николаев, А. М. Предприятие как система создания ценности [Электронный ресурс] / А. М. Николаев. – Режим доступа: http://www.marketing. spb.ru/lib-mm/tactics/value_engineering.htm.

191. Николаева, М. А. Инновационные потребности как необходимое условие становления экономики / М. А. Николаева, Т. И. Измайлова // Современные инновационные образовательные технологии в информационном обществе : материалы IX междунар. науч.-метод. конф. – Москва, 2017. – С. 205–208.

192. Николаева, Т. И. Торговые центры: особенности развития и эффективность / Т. И. Николаева // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 6. – С. 57–61.

193. Никулина, Т. А Методика оценки синергетического эффекта функционирования корпоративных розничных торговых сетей / Т. А. Никулина, И. М. Романова, Ю. Д. Шмидт // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3 (56). – С. 939–945.

194. Новиков, Д. Т. Управленческие инновации в логистике / Д. Новиков, А. Субботин // Финансовая жизнь. – 2012. – № 4. – С. 55–59.

195. Носикова, О. О. Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг / О. О. Носикова // Практический маркетинг. – 2015. – № 6. – С. 18–23.

196. Носкова, Е. В. Методика оценки потребительских ценностей, формируемых предприятиями розничной торговли / Е. В. Носкова, И. М. Романова // Практический маркетинг. – 2017. – № 2 (240). – С. 7–13.

197. Нуреев, Р. М. Цифровизация экономики в контексте волнообразного характера инновационного развития / Р. М. Нуреев, О. В. Карапаев // Инновационный менеджмент. – 2020. – № 10 (1). – С. 36–54.

198. Ойнер, О. К. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса / О. К. Ойнер, Л. С. Латышова // X Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества : в 3 кн. – М., 2010. – Кн. 2. – С. 287–296.

199. Ойнер, О. К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке / О.К. Ойнер, Е.К. Пантелеева // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 2. – С. 11–20.

200. Ольве, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г.Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2004. – 291с.

201. Официальная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.fedstat.ru/indicator/40615.

202. Официальная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/61.htm.

203. Официальная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/281241/online-share-of-retail-trade-in-european-countries.

204. Официальный сайт forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/biznes/401205-kto-posledniy-kakie-strany-vyydut-iz-krizisa-pozzhe-drugih

205. Официальный сайт visasam [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

https://visasam.ru/emigration/canadausa/vvp-usa.html#i-3

206. Падалко, А. И. Теоретическое обоснование и инструментарий реструктуризации деятельности торговой организации в системе экономических преобразований / А.И. Падалко, В. И. Теплов. – Белгород, 2011.

207. Панасенко, С. В. Направления развития современной розничной торговли / С. В. Панасенко, И, Б. Стукалова, Т. А. Мазунина // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – С. 599–608.

208. Панин, В. М. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования / В. М. Панин, В. А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – Т. 03, № 123. – С. 168–182.

209. Парасурман, А.. SERVQUAL: многопозиционная шкала для измерения восприятия потребителями качества услуг / В. Цейтамль, Л. Берри, А. Пасурман // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64. – N 1. – P. 12–37.

210. Паринов, С. И. Экономика 21 века на базе интернет-технологий [Электронный ресурс] / С. И. Паринов, Т. И. Яковлева. – Режим доступа: http://colscy.narod.ru/21vek. htm.

211. Песоцкая, Е. В. Теоретические и методические основы оценки эффективности функционирования объектов / Е.В.Песоцкая, Л. Г. Селютина // Наука, образование, культура: сб. ст. – Комрат, 2020. – С.227–232.

212. Пирогова, О. Е. Теория и практика управления развитием торговых предприятий на основе стоимостного подхода / О. Е. Пирогова. – Курск : Университетская книга, 2019. – 222 с.

213. Пирогов, О. Е. Трансформация ключевых компетенций торговых предприятий в условиях цифровизации / О. Е. Пирогова, В.А. Плотников // Ученые записки Междунар. банковск. ин-та. – 2019. – № 4 (30). – С. 90–104.

214. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции : монография / Н. В. Еремеева, Т. Ю. Дуборасова. – М. : РУСАЙНС, 2016. – 106 с. – ISBN 9785436507491.

215. Полонский, С. Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации / С. Ю. Полонский. – СПб. : Изд-во СПбГАСУ, 2007. –312 с.

216. Попов, С. А. От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей / С. А. Попов, Л. Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С. 60–65.

217. Попов, Н. И. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК / Н. И. Попов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Вып. 12, № 1. – С. 109–138.

218. Портер, М. Е. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Е. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.

219. Поршнев, А. Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / А. Г. Поршнев // Центр дистанционного образования «Элитариум». – 2010. – № 4–5.

220. Правительство Ивановской области. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ivanovoobl.ru/

221. Правительство Самарской области. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.samregion.ru/

222. Проблемы и перспективы развития торговой деятельности в современном мире / И. Т. Насретдинов, Ю. С. Валеева, Е. С. Макарова [и др.] ; под ред. И.Т. Насретдинова. – Казань : Издательский дом Центросоюза, 2014. – 122 с.

223. Продуктовый ритейл и фонды прямых инвестиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.retail.ru/articles/64123/2017-07-242017-07-24

224. Прокопцов, В. Е. Эволюция цепочек и создание сетей ценности / В. Е. Прокопцов, И. Н. Трефилова // Инновационная наука. – 2015. – № 12–1. – С. 291–295.

225. Радаев, В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России / В. В. Радаев. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011. – 382 с.

226. Развитие российского рынка FMCG: темпы роста и текущие тренды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/fmcg-tempy/

227. Разработка и внедрение инновационных технологий в систему управления предприятиями розничной торговли в условиях сетевизации международного экономического пространства : монография / Ю. С. Валеева [и др.]. – М. : Русайнс, 2018. – 201 с. – ISBN 978-5-4365-2592-1.

228. Разработка типологии сельских территорий Российской Федерации, учитывающей дифференцированный подход в части плотности населения [Электронный ресурс]// Отраслевая сеть инноваций в АПК. – Режим доступа: https://apknet.ru

229. Ракитов, А. И. Наш путь к информационному обществу / А. И. Ракитов // Теория и практика общественно-научной информации : ежеквартальник / Росю акад. наук, Ин-т науч. информ. по обществ. наукам. – М., 1989. – С. 50–68.

230. РБК. Исследования рынков: обзор и тренды рынка FMCG-ритейла в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.retail-loyalty.org/news/ rbk-issledovaniya-rynkov-obzor-i-trendy-rynka-fmcg-riteyla-v

231. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Режим доступа: http://uchebnik.online/biznes-protsessov-modelirovanie/ pokazateli-protsessa-54103.html

232. Ритейл-барометр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www. pwc.ru/ru/industries/ retail-consumer/retail-barometr.html

233. Рожков, А. Г. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка / А. Г. Рожков, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 3. – С. 33–58.

234. Рожков, А. Г. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика / А. Г. Рожков, О. А. Третьяк // Вест. Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. – 2012. – № 4(46). – С.76–84.

235. Романович, В. К. Развитие торговой деятельности на основе совершенствования бизнес-процессов / В. К. Романович // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2015. – № 1. – С. 90–98.

236. Рубцова Н. В. Эффекты сетевого взаимодействия в сфере туристско-рекреационных услуг региона (на примере Сибирского федерального округа) // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18, № 4. С. 217–232. DOI 10.25205/2542-0429-2018-18-4-217-232

237. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям : пер. с англ. – 2-е изд., испр. – М. : ЦИСН, 2010. – 210 с.

238. Саймон, Г. Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании / Г. Саймон, Ф. Ф. Билстайн, Ф. Луби. – М. : Вершина, 2008. – 262 с.

239. Салихова, Р. Р. Управление конкурентоспособностью торговых организаций : монография / Р. Р. Салихова, Р. Р. Дыганова. – М. : Русайнс, 2019. – 120 с.

240. Сарычева, Т. В. Методология комплексного статистического анализа занятости в Российской Федерации по видам экономической деятельности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / Сарычева Татьяна Владимировна. – М., 2017

241. Семенихин, В. В. Торговля: правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет : энциклопедия / В. В. Семенихин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Гросс-Медиа; РОСБУХ, 2018. – 1582 с.

242. Сеть «Азбука вкуса» впервые за 10 лет раскрыла свою доходность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/11/01/740122-azbuka-vkusa-raskrila-dohodnost

243. Симченко, Н. А. Трансформация институтов сетевого взаимодействия экономических агентов в цифровой экономике / Н. А. Симченко, С. П. Реус, С. Ю. Цехла // Теоретическая экономика. – 2020. – № 5(65). – С. 29–35.

244. Скобелкина, Н. Г. Управление эффективностью предприятий розничной торговли на основе сбалансированной системы показателей / Н. Г. Скобелкина, Т. Д. Синявец // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 2 (14). – С. 95–101.

245. Сливотски, А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливотски, Д. Моррисон. – М. : Эксмо-Пресс, 2002. – 448 с.

246. Сморгунов, Л. В. Партисипаторная управляемость в условиях цифровизации: сетевой эффект и институты / Л. В. Сморгунов // Каспийский регион: политика,

экономика, культура. – 2019. – № 4(61). – С. 43-49. – EDN IGXRFJ.

247. Смирнов, А. Б. Применение сбалансированной системы показателей для анализа бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли / А. Б. Смирнов // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. : Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 248–253.

248. Сорокина, М. В. Ритейл: структурные решения и управленческие технологии в условиях неопределенности / М. В. Сорокина // Финансы и бизнес. – 2017. – № 1. – С. 82–93.

249. Состояние потребительского рынка РФ и Рейтинг торговых сетей FMCG РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docplayer.ru

250. Сосунова, Л. А. Влияние сферы услуг на экономику / Л. А. Сосунова, Д. В. Чернова // Российское предпринимательство. – 2003. – № 3 (39). – С. 33–37.

251. Софина, Т. Н. Сфера услуг: трансформация в рыночной экономике / Т. Н. Софина. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1999. – 49 с.

252. СТМ в продовольственных категориях замедляют темпы роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2018/sobstvennye-torgovye-marki-riteylerov-v-prodovol-stvennykh-kategoriyakh-zamedlyayut-tempy-rosta.html

253. Сухарева, Е. П. Организационно-методические аспекты оценки качества торгового обслуживания населения в розничной торговле : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сухарева Екатерина Петровна. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.

254. Сысоева, С. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии / С. Сысоева, Г. Круг. – СПб. : Питер, 2016. – 464 с.

255. Тавсултанова, А.Т. Маркетинговый подход к организации управления предприятием оптовой торговли / А. Т. Тавсултанова // Проблемы теории и практики экономики народнохозяйственного комплекса региона : сб. науч. тр. – Махачкала, 2005. – Ч. V.

256. Терентьева, Т. В. Устойчивое развитие предпринимательской структуры как

категории: концептуальные подходы к трактовке категории «устойчивость развития» предпринимательской структуры / Т. В. Терентьева, М. А. Бобырева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1, Вып. 2. – С. 52–56.

257. Терещенко, Н. Н. Методологические подходы к экономической диагностике состояния и развития потребительского рынка : монография / Н. Н. Терещенко.– Красноярск : КГТЭИ, 2007. – 208 с.

258. Терещенко, Н. Н. Экономическая диагностика деятельности организации сферы услуг : монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Есина, А. С. Салова. – М. : Конверт , 2018. – 196 с.

259. Токарь, Е. В. Эффективность внутренней торговли как социально-экономическая категория, формы и критерии ее проявления в национальной экономике / Е. В. Токарь // Вест. Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2005. – № 2. – С. 184–189.

260. Топ-250 мировой розницы от Deloitte [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e-pepper.ru/news/top-250-mirovoy-roznitsy-ot-deloitte.html

261. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика / Д. И. Валигурский, М. Н. Авдокушина, В. А. Алексунин [и др.]. – 2-е издание. – М. : Дашков и К, 2018. – 410 с. – ISBN 978-5-394-02946-2.

262. Третьяк, О. А. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 115–130.

263. Тушавин, В. А. Автоматизация бизнес-процессов. Начинаем с аудита / В. А. Тушавин // Управление проектами. – 2010. – № 2. – С. 34–37.

264. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – М. : РУСАЙНС, 2017. – 132 с

265. Урасова, А. А. Теоретико-методологические основы трансформации региональной промышленной структуры в условиях технологической эволюции : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Урасова Анна Александровна. – Екатеринбург, 2021. 185 с.

266. Устинова, О. Е. Бизнес-модели индустрии сервиса в условиях цифровизации экономики / О. Е. Устинова // Российское предпринимательство. – 2019. – Т. 20,

№ 3. – С. 743–756.

267. Федорец, М. Н. Анализ потребителя как необходимая составляющая успешной работы на рынке / М. Н. Федорец // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 1. – С. 16–23.

268. Федюнин, Д. В. Методология и методы управления инновациями в розничной торговле : монография / Д. В. Федюнин; под ред. С.А. Лочана. – М. : КноРус, 2013. – 209 с. – ISBN 978-5-4365-0090-4.

269. Хайруллина, Д. Р. Повышение эффективности управления развитием малых предприятий сферы услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Хайруллина Дина Рестямовна. – Нижний Новгород, 2014. – 230 с.

270. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.

271. Хлопенко, О. В. Управление конкурентоспособностью услуг розничной торговли [Электронный ресурс] / О. В. Хлопенко // Advanced Engineering Research. – 2013. – №3–4 (72–73). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-uslug-roznichnoy-torgovli

272. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг : настольная книга по исследованию рынка : учебное пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 527 с.

273. Цвылев, Р. И. Метаморфозы индустриальной экономики: проблемы экономических измерений / Р. И. Цвылев // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 2. – С. 11–19.

274. Цифровая активность организаций розничной торговли. – М. : НИУ ВШЭ, 2019. – 13 с.

275. Чаплина, А. Н. Развитие корпоративного управления субъектами хозяйствования потребительского рынка в современных условиях / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2012. – С. 35–44.

276. Чаплина, А. Н. Инструменты стратегического управления организациями сферы услуг / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 2(74). – С. 233–237.

277. Чаплина, А. Н. Проектный подход в методологии стратегического управления организацией сферы услуг / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, Н. Н. Еронкевич; Сиб. фед. ун-т. – Красноярск, 2021. – 172 с. – ISBN 978-5-7638-4209-8.

278. Чеглов, В. П. Управление формированием и развитием интегрированных торговых систем в России : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Чеглов Вячеслав Петрович. – М., 2017. – 370 с.

279. Чеглов, В. П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27–38.

280. Чкалова, О. В. Генезис клиентоориентированного подхода в России и за рубежом / О. В. Чкалова, В. В. Лунев // Вест. СамГУПС. – 2014. – № 2 (24). – С. 143–147.

281. Чкалова, О. В. Доминирование торговли в цепях поставок под влиянием торговых сетей / О. В. Чкалова, М. В. Ефремова // Вест. Нижегор. ун-та им. Н. И. Лобачевского. Сер. : Социальные науки. – 2017. – № 1 (45). – С. 61–67.

282. Чкалова, О. В. Новые модели логистических бизнес-процессов в цепях поставок / О. В. Чкалова, Т. Д. Муранова // Вест. СамГУПС. – 2017. – № 3 (37). – С. 75–78.

283. Чкалова, О. В. Мотивация и лояльность персонала в обеспечении качества услуг розничных торговых сетей / О. В. Чкалова, Ю. С. Валеева // Актуальные проблемы управления : сб. науч. ст. по итогам V Всерос. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 2018. – С. 260–268.

284. Шавровская, М. Н. Теоретические основы формирования и оценки клиентоориентированности персонала / М. Н. Шавровская // Дискуссия. – 2011. – № 9. – С. 62–69.

285. Шевченко, Е.А. Развитие методических подходов к оценке цепочки создания

ценности в системе стратегического менеджмента организации / Е. А. Шевченко // Транспортное дело России. – 2014 – № 1 – С. 38–40.

286. Шеремет, А. Д. Аудит достоверности, устойчивости и эффективности / А. Д. Шеремет // Синергия учета, анализа и аудита в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства : сб. материалов II Междунар. межвуз. науч.-практ. конф., посвященной памяти проф. В. И. Петровой и проф. М. И. Баканова. – М., 2016. – С. 324–330.

287. Шерешева, М. Ю. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России / М. Ю. Шерешева, А. А. Костанян // Вест. СПб. ун-та. Сер. : Менеджмент. – 2015. – № 4. – С. 74–114.

288. Шесть вариантов использования Big data в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://itco.blog/shest-variantov-ispolzovaniya-big-data-v-ritejle.html

289. Шиляева Е.В. Долгопятова Т.Г., Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. 2017. №4(68). С. 14–23.

290. Ширинкина, Е. В. Моделирование влияния компонентов человеческого капитала на уровень цифровизации промышленных предприятий / Е. В. Ширинкина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 1–2 (29-30). – С. 51–60.

291. Шнорр, Ж. П. Состояние и развитие торговли территории в условиях глобализации: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон : 08.00.05 / Шнорр Жанна Павловна. – Новосибирск, 2014.

292. Шнорр, Ж. П. Форматы торговли: понятие, виды и параметры, их характеризующие / Ж.П. Шнорр // Вест. Сиб. ун-та потреб. кооперации. – 2012. – № 2 (3). – С. 71–77.

293. Шостак, И. Н. Анализ факторов, влияющих на бизнес-процессы современной торговой организации / И. Н. Шостак // Право. Экономика. Психология. – 2019. – № 3(15). – С. 66–71.

294. Шпакова, А.В. Совершенствование управления инновационным процессом в торговле / А.В. Шпакова // Интеграл. – 2011. – № 1. – С . 81–85.

295. «Эссен»: от традиции к эксперименту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.retail.ru/photoreports/essen-ot-traditsii-k-eksperimentu/

296. Юдаев, А. В. Цепочка создания ценности и управление цепочкой поставок: отличия и сходства [Электронный ресурс] / А. В. Юдаев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал.– Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php (дата обращения: 15.02.2019).

297. Юлдашева, О. У. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения / О. У. Юлдашева, О. И. Ширшова // Вест. Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. – 2013. – № 3. – С. 96–112.

298. Юлдашева, О. У. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей / О. У. Юлдашева, Д. Б. Орехов // Вест. Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. – 2014. – Вып. 1. – С. 78–91. – С. 88.

299. Юлдашева, О. У. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности (на примере строительной корпорации) / О. У. Юлдашева, С. В. Никифорова, С. Ю. Полонский // Вест. СПб. ун-та. Сер. : Менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 32–48.

300. Якутин, Ю. Внутрикорпоративная стандартизация как важный фактор совершенствования управления крупным бизнесом / Ю. Якутин // Финансовая жизнь. – 2013. – № 4. – С. 6–9.

301. Alba, J. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces / J. Alba, J. Lynch, B. Weitz, C. Janiszewski, R. Lutz, A. Sawyer & S. Wood // Journal of Marketing. – 1997. – N 61 (3). – P. 38–53.

302. Butz H. Measuring Customer Value. Gaining the Strategic Advantage / H. Butz, L. Goodstein // Organizational Dynamics. – 1996. – N 24. – P. 63–77.

303. Castells, M. The Internet Galaxy. Reflections on the Internet. Business and Society / M. Castells. – Oxford : Oxford University Press, 2001. – P. 116–136.

304. Chandler, A. D. Jr. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism / A.

D. Chandler. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1990.

305. Christensen, C. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business / C. Christensen. – New York : Harper Business, 2011. – 336 p.

306. CNews Analytics. – 2014.

307. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology / T. H. Davenport // Harvard Business School Press. – Boston, 1993.

308. Deshpande, R., Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis / R. Deshpande, J. U. Farley, F. E. Webster // Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 57. – P. 23–37.

309. Dwyer, F. R. Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making // Journal of Direct Marketing. – 1997. – Vol. 11 (4). – P. 6–13.

310. Effectiveness. Meaning in the Cambridge English Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/effectiveness

311. Elg, U. Market Orientation Processes in Retailing: a Cross-National Study / U. Elg // European Journal of Marketing. – 2007. – Vol. 41 (5/6). – P. 568–589.

312. Elshina A.A. Organization of order delivery to the buyer of an online store / A.A. Elshina, A.V. Berezina // Internet Marketing. – 2015. – Vol. 2. – P. 120-125.

313. Fader, P. Customer-Base Valuation in a Contractual Setting: The Perils of Ignoring Heterogeneity / P. Fader, B. Hardie // Marketing Science. – 2010. – N 29 (1). – P. 85–93.

314. Flint, D. J. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research'/ D. J. Flint, R. B. Woodruff and S. F. Gardial // Industrial Marketing Management. – 1997. – Vol. 26 (2). – P. 163–175.

315. Forrester, J. W. A New Corporate Design / J. W. Forrester // Industrial Management Review. – 1965.

316. Freeman, R. E. Stakeholder Capitalism / R. E. Freeman, K. Martin, B. Parmar // Business Ethics Quarterly. – 2007. – Vol. 74. – N 4. – P. 303–314.

317. Gronroos, C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship

Management Approach / C. Gronroos. – 2nd ed. – West Sussex, England : John Wiley & Sons, 2000. – 404 p

318. Grunert, K. G. Market Orientation of Value Chains: a Conceptual Framework Based on four Case Studies from the Food Industry / K. G. Grunert, L. Jeppesen, K. Jeppesen, A. Sonne, K. Hansen, T. Trondsen, J. A. Young // European Journal of Marketing. – 2005. – Vol. 39 (5/6). – P. 428–455.

319. Hennig-Thurau, T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention / T. Hennig-Thurau // International Journal of Service Industry Management. – 2004. – Vol. 15(5). – P. 460–478.

320. Holbrook, M. The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Context. In Service Quality: New Directions in Theory and Practice / Holbrook, M. – ed. Roland Rust and Richard L. Oliver // Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

321. Hollander, S. Retrospectives Ricardo on Machinery // Journal of Economic Perspectives. –2019. – Vol. 33 (2). P. 229–242.

322. Valeeva J.S/ Assessment of personnel and consumer orientation in the realization of value development of services / Chkalova O.V. Ilikova L.E. Snorr J.P. Shargu L.S // International Scientific Conference «New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019», volume 131, St. Petersburg – Prague, 2019. – P.864-870 (авт. 0,7 п.л.)

323. Valeeva J.S/ Client orientation of consumers as a factor of value-based development of retail chains services / Jaromir V, Ostapenko G. // .International Scientific Conference «New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019», volume 131, St. Petersburg – Prague, 2019. – P.871-876 (авт. 0,7 п.л.)

324. Kapner, S. Retail Slump Shows Amazon Effect / S. Kapner // The Wall Street Journal. – May 12. – URL: https://www.wsj. com/articles/kohls-shows-effects-of-retail-slumpas-some-ponder-the-amazon-factor-1463084218.

325. Kell, J. How Sporting Giants Nike and Adidas Are Pushing the Future of Retail / J. Kell // Fortune. – December 14URL: http://fortune.com/2016/12/14/nike-adidasretail-

future

326. Kohli, A. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication / A. Kohli, B. Jaworski // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54(2). – P. 1–18.

327. Kontorskikh, A.P. Studying the customer orientation of the personnel of sanatorium-resort organizations / A.P. Kontorskikh, K.O. Yugova, L. S. Ladykina // Innovations. Management. Marketing. Tourism. – 2014. – Vol.. 2. – P. 99-105.

328. Kumar, V. Managing Retailer Profitability – One Customer at a Time / V. Kumar, D. Shad, R. Venkatesan // Journal of Retailing. – 2006. – Vol. 4. – URL: https://www.sciencedirect.com/ science/article/abs/pii/ S0022435906000510

329. Kumar, V. Measuring and Managing a Salesperson's Future Value to the Firm / V. Kumar, S. Sunder, R. Leone // Journal of Marketing Research. – 2014. – Vol. 51(5). – P. 591–608.

330. Ladygina, E. E. Concept Model of Creation and Evaluation of the Degree of Focus-on-Clients of the Enterprise / E. E. Ladygina // Proceedings of Moscow State University of Civil Engineering. – 2017. – Vol. 12(3) (102). – P. 284–292.

331. Martynova, O. V. Development Typology for Retail Networks in the Russian Federation / O. V. Martynova, Y. S. Valeeva // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6 (1S3). – P. 155–158.

332. Mechanism of management of retail networks services / Yu. S. Valeeva, A.M. Naida, N. E. Potapova, Yu. E. Elesin // Advances in Economics, Business and Management Research : proceedings of the First International Volga Region Conference on Economics, Humanities and Sports (FICEHS 2019). – Kazan, 2019. – Vol. 114. – C. 72–76 .

333. Miles, R., Network Organizations: New Concepts for New Forms / R. Miles, C. Snow // California Management Review. – 1986.

334. Mukhacheva, A.V. Client-oriented personnel: the definition of bases and appraisal practice / A. V. Mukhacheva, E. V. Dimov // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2018. – P. 95–108. DOI: 10.17223/19988648/41/7.

335. Narver, J. C. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product

Success / J. C. Narver, S. F. Slater, D. L. MacLachlan // Journal of Product Innovation Management. – 2004. – Vol. 21. – P. 334–347.

336. Peters, T. In Search of Effective management / T. Peters, R. Waterman. – New York., 1986.

337. Porter, M. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition / M. E. Porter & J. E. Heppelmann // Harvard Business Review. – 2014. – Vol. 92 (11). – P. 64–88.

338. Quality management system's role in operation of retail trade networks / J. S, Valeeva, V.Y. Kulkova, N.S. Sharafutdinova // Life Science Journal. – 2014. – Vol. 11(5). – P. 555–558.

339. Retail.ru. [публикации и статистика розничных торговых сетей]

340. Saxe, R. The SOCO Scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople / R. Saxe, B. A.Weitz // Journal of Marketing Research. – 1982. – Vol. 19. – P. 343–351

341. Shapiro, C. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy / C. Shapiro, H. Varian. – Boston : Harvard Business School Press, 1998.

342. Shubita, M. The DuPont Model Effect on Corporation Value. Jordan Journal of Applied Science. – 2019. – Vol. 21. – P. 1–10.

343. Singh, A. SERVQUAL (Service Quality) vs NPS (Net Promoter Score): A Comparative Study of Private and Public Hospitals in Sikkim / A. Singh, E. Tewari, P. Ravi // Indian Journal of Marketing. – 2020. – 50. – 23–39

344. Smith, A. An Enquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. – Milan : MetaLibri, 2007.

345. Solovieva, N. A. Complex analysis of economic activity / N. A. Solovyova, Sh. A. Shovkhalov. – Krasnoyarsk, 2016 . – 113 p.

346. Sproles, G. B. A Short Test of Consmer Decision-Making Style / G. B. Sproles, E. L. Kendall // The Journal of Consumers Affairs. – 1987. – P. 7–14.

347. The Ecosystem Playbook: Winning in A World of Ecosystems. Global Institute, Mckinsey. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/winning-in-a-world-of-ecosystems

348. The Transformation of the Customer Value of Retail Network Services Under

Digitalization / J. S. Valeeva, I. I. Nurtdinov // Digital Age: Chances, Challenges and Future. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2020. – P. 252–260.

349. Valeeva, J. The efficiency of service sector organizations on the basis of customer satisfaction / Chkalova, O., Efremova, M., Muranova, T., Kazaev, A., Valeeva, J. International Scientific Conference Proceedings «Global Challenges of Digital Transformation of Markets». –2021. – P. 331–341.

350. Valeeva, Y. S. Categorical Instrument of Services Development Studies / Y. S. Valeeva // Perspectives of Social and Economic Development of the Sphere of Service in Russia and Abroad. – Kazan, 2016. – P. 13–26.

351. Valeeva, Y. S. Innovation as a Factor in Improving the Image of Trade Organization / Y. S.Valeeva // Innovation Management and Corporate Sustainability Proceedings of the 3rd International Conference, 21–22 May. – Prague, 2015. – P. 498.

352. Valeeva, Y. S. Methodological Approaches to the Management of Client Orientation in the Development of Management System of Services / Y. S Valeeva // European Journal of Accounting, Finance & Business. – 2019. – Vol. 10. – P. 122–132.

353. Valeeva J. Application of process & logistics approach to the management of retail chains in conditions of international economic space networking / Stepanov V., Valeeva J., Nurtdinov I. // Globalization and its Socio-Economic Consequences: 17th International Scientific Conference Proceedings, Rajecke Teplice, Slovak Republic. – Rajecke Teplice, Slovak Republic, 2017. – P. 2494-2500.

354. Valeeva, Y. S. Tools of Intensive Development of Retail Chains on the Basis of International Experience / Y. S.Valeeva, N. S. Sharafutdinova // Recent Trends in Social and Behaviour Sciences : Proceedings of the 3nd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences. – 2015. – P. 156–158

355. Valeeva, J.S Assessment of personnel and consumer orientation in the realization of value development of services / J.S. Valeeva, O.V. Chkalova, L.E. Ilikova, J.P. Snorr, L.S Shargu // International Scientific Conference «New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019» . – St. Petersburg : Prague, 2019. – Vol. 131. – P.864-870.

356. Valeeva, Y. S., Sharafutdinovf, N. S., Shargu, L. S. Customer-Oriented Approach

in Retail Networks Management / Y. S.Valeeva, N. S Sharafutdinovf, L. S. Shargu // 4th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS 2016) : Czech republic, Prague, 2016. – P. 657–667.

357. Valeeva, Y.S. Quality management system as a tool for intensive development of trade organizations / N. Sharafutdinova, J. Valeeva // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6(1S3). - P. 498–502.

358. Verhoef, P. C. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-Enabled, and Mobile-Oriented World with Smart Products / P. C. Verhoef et al. // Journal of Interactive Marketing. – 2017. – Vol. 40 (4). – P. 1–8.

359. Wang, Y. An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China / Y. Wang, H. P. Lo, R. Chi, Y. Yang // Managing Service Quality. – 2004. – Vol. 14 (2-3). P. 169–182.

360. X5 Retail Group. – URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/InterviewPublications.aspx

361. https://www.liga-commersantov.ru/prezentacii-catman-4 Как потребитель, ритейл и поставщики адаптировались к последствиям беспрецедентных санкций, Елена Шейнкман. 2022

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А.1 – Классификатор услуг

Классификация услуг всемирной торговой организации	Общероссийский классификатор услуг	Международная стандартная промышленная классификация (isiC)	Всемирный классификатор международных услуг
деловые; дистрибьюторские; общеобразовательные; финансовые; транспортные; социальные; связи; строительные; инженерные; туризм и путешествия; организации досуга; прочие	оптовой и розничной торговли; транспорта; складского хозяйства; гостиничного хозяйства; общественного питания; в области информации и связи; финансовые; страховые; связанные с недвижимым имуществом; связанные с научной, инженерно-технической и профессиональной деятельностью; административные; вспомогательные; в области искусства, развлечений, отдыха и спорта; прочие (Приказ Росстандарта, 31.01.2014)	оптовая и розничная торговля; транспорт и складское хозяйство; информация и связь; финансовая деятельность и страхование; образование; деятельность в сфере здравоохранения; искусство, сфера развлечений и отдыха; операции с недвижимым имуществом; прочие [88]	деловые; финансовые; транспортные; связи; строительные; инженерные; по распространению; в области образования; в области охраны окружающей среды; в области здравоохранения и социального обеспечения; в области туризма и путешествий; в сфере отдыха, культуры и спорта; прочие (Приказ Росстата, 02.07.2012)

Таблица А.2 – Основные системные преобразования и характеристики услуг сетевых форматов*

До появления торговых сетей	В условиях торговых сетей
Сущность торговой услуги	
Торговая услуга – это различные виды полезной деятельности, оказываемой торговыми предприятиями в процессе купли или потребления товаров. Услуга идентична товару, материальному благу, созданному производителем без дополнительных сервисов	Торговая услуга состоит из основной функциональной части торгового предприятия – реализация товара и дополнительных и сопутствующих услуг: удобства и комфорта при потреблении товара (эмоциональная часть); услуги как следствия эффекта масштаба
Базовый уровень ценности торговой услуги	

Продолжение таблицы А2

Минимальные функциональные свойства товара (основные элементы услуги в соответствии с ГОСТ 51304) «...Реализация товаров; оказание помощи покупателю в совершении покупки и при использовании; информационно-консультационные услуги; создание удобств покупателям»	Обеспечение ассортимента с ценовыми выгодами, экономия времени при совершении покупок, географическая доступность услуги, качество товара от производителя
Создатель(и) торговой услуги в цепочке добавленной ценности розничной торговой сети с ориентацией на потребителя	
Производитель, торговля – посредник между производителями и потребителями	Потребитель – производитель – переработчик – оптовые структуры – провайдеры услуг сетей – потребители – торговые сети – общество – потребители
Масштабность	
Торговая услуги предоставляется торговым предприятием	Унификация, стандартизация и массовое тиражирование услуг сетей в рамках торговой сети. Индивидуальность и персонифицированность услуг
Эффективность торговой услуги	
Обусловлена эффективностью менеджмента в торговой организации	Обусловлена синергетическим эффектом сети и участников цепочки создания дополнительной ценности торговой услуги; эффективностью менеджмента в цепочке и торговой сети
Кто контролирует процесс создания торговой услуги?	
Производитель	Торговая сеть
Роль торговой организации в создании торговой услуги	
Хранение и продажа товаров	Производство СТМ, контроль над производством товара, логистика, создание нематериальной части торговой услуги, продажа, коммуникации с потребителями
Главная цель торговой организации	
Прибыль, доля рынка	Ценность торговой услуги
Формы и методы обслуживания	
Без унификаций	Стандартизированные и могут оперативно тиражироваться
Ассортиментная политика	
До появления торговых сетей	В условиях торговых сетей
Ситуационная	Единая торговая услуга, формируется единый ассортимент товаров
Взаимодействие в цепочке	
Купля-продажа	Совместное создание ценности услуги
Управление запасами – наличие товара	
Ситуационное размещение на складских помещениях магазина либо в торговом зале	Запасы размещаются в распределительном центре региона – распределительном центре города – склад торгового объекта + торговый зал. Товар всегда в наличии

Окончание таблицы А2

Форма оплаты	
Оплата наличными и пластиковой картой	Оплата наличными и пластиковой картой, а также оплата в кредит, в рассрочку, лизинг
Стандартизация по выкладке товаров в торговом зале	
Отсутствует	Реализуется
Автоматизация бизнес-процессов	
Отсутствует	Реализуется
Применение цифровых сервисов	
Отсутствует	Реализуется
Наличие онлайн-продаж или онлайн сервисов по доставке продукции	
Отсутствует	Реализуется
Типы развития услуг	
интенсивное	-интенсивное и экстенсивное, - с ориентацией на ценности конечных потребителей, институциональных потребителей и на ценности РТС -онлайн, оффлайн

* составлено автором

Приложение Б

Таблица Б.1 – Унификация торговых операций в отдельных форматах торговли

Торговая операция/формат магазина	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин у дома
Формирование ассортимента	максимально широкий ассортимент Четкое разделение ассортимента	широкий ассортимент	узкий товарный ассортимент	широкий товарный ассортимент
Выкладка товаров	четкое зональное деление торгового зала в зависимости от специфики товаров, наличие полетной выкладки, категорийный мерчандайзинг	категорийный и визуальный мерчандайзинг	упрощенная выкладка	визуальный и категорийный мерчандайзинг
Отпуск товаров	преимущественно самообслуживание	преимущественно самообслуживание (прилавочная относительно продукции собственно производства)	преимущественно самообслуживание	преимущественно самообслуживание
Предложение товаров покупателю	20–50 тыс. наименования товаров, продовольственные (60%) и непродовольственные (40%) товары Презентабельный вид торгового зала и презентация товара.	5–15 тыс. наименований товаров, продовольственные (80%) и непродовольственные (20%) товары, наличие брендовых товаров и премиум – класса Универсальный магазин самообслуживание, ориентирован на еженедельную потребительскую корзину.	3–6 тыс. наименований товаров, продовольственные (80%) и непродовольственные (20%) товары. Универсам эконом класса. Низкие цены за счет минимизации качества оборудования дешёвые отделки магазинов.	до 5 тыс. наименований товаров, продовольственные 90% и непродовольственные товары 10%, наличие брендовых товаров и товаров fresh 60% ассортимента потребители покупают регулярно
Информационно – консультационные операции	ограниченное число продавцов–консультантов, информация представлена визуальными указателям	наличие квалифицированных продавцов консультантов, высокий уровень информационной поддержки	отсутствие продавцов–консультантов	наличие квалифицированных продавцов–консультантов

Окончание таблицы Б.1

Торговая операция/формат магазина	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин у дома
Операции, связанные с обеспечением удобств покупателям	наличие парковки, детской площадки, мест отдыха и питания Высокий уровень сервиса. One–stop Shopping «все покупки в одном месте».	наличие парковки, благоприятная внутренняя атмосфера (аромомаркетинг, освещение)	Минимальные, минимум обслуживающего персонала.	благоприятная внутренняя атмосфера
Операции, связанные с оказанием помощи покупателям в совершении покупок	доставка	упаковка на кассовой зоне, доставка, интернет продажи	минимальные	упаковка на кассовой зоне, доставка
Расположение	в отдаленных местах с большой транспортной развязкой, удобной для потребителей транспортной доступностью, большой автостоянкой	В местах большого скопления либо в отдаленных местах с большой транспортной развязкой, комфортной транспортной доступностью, большой автостоянкой	Расположение не в центре города	Удобный магазин «у дома». Ориентирован на еженедельную потребительскую корзину.. Расположение спальных районах
Площадь	Площадь торгового зала до 20000 квадратных. метров	Площадь от 1000 квадратных метров .	площадь в среднем 800 квадратных метров	площадь до 800 квадратных метров.
Специфика торгового сервиса	Большой спектр стандартизированных услуг сетей на платной и бесплатной основе	Большой спектр стандартизированных услуг сетей на платной и бесплатной основе	Минимальный ассортимент услуг среднего или низкого качества	Возможное присутствие персонализации продаж, большой спектр услуг, атмосфера доверия и комфорта

Источник составлено автором на основе Постановление КМ РТ от 22 октября 2008 г. № 763 «Об утверждении Программы развития и размещения производительных сил Республики Татарстан на основе кластерного подхода до 2020 года и на период до 2030 года»

Приложение В

Таблица В.1 – Концепции для формирования цепочки создания ценности*

Концепция	Значение концепции для формирования цепочки создания стоимости
Концепция устойчивого развития	Цепочка создания стоимости должна учитывать деятельность и результативность компаний по триединому итогу: экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности
Теория стейкхолдеров	Компания при постановке целей и планировании результатов деятельности должна учитывать интересы ключевых стейкхолдеров. Именно они определяют доступ компании к ресурсам и влияют на результативность деятельности компании, которая не ограничивается формулой прибыли и созданием потребительской ценности
Концепция общих ценностей	Формирование экономической стоимости сопровождается созданием ценности для общества, находящей свое выражение в отклике на социальные и экологические проблемы и потребности
Концепция интегрированной отчетности	Создание ценности на протяжении длительного интервала времени; ценность отражает эффективное использование капиталов и создается общими усилиями через взаимодействие с ближайшими партнерами, государством и обществом в целом

* составлено автором

Приложение Г

Таблица Г.1 – Основные подходы к структурированию ценности товара и услуги*

Авторы	Разграничение ценности по уровням или по элементам
Ценность товара	
Дж. Суини и Дж. Саутар	Измерения: эмоциональные, социальные, качество/производительность и соотношение цена/качество (модель Perval) [Sweeney, J. & Soutar, Geoffrey (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. Journal of Retailing. 77. 203-220. 10.1016/S0022-4359(01)00041-0.]
В. Н. Гаврилова [102]	Уровни ценности: базовый (товар и основная услуга), ожидаемый (дополнение дополнительными торговыми услугами), дополнительный – дифференциация, конкурентное преимущество, потенциальный – стратегия, долгосрочное развитие (инновационные торговые услуги)
М. В. Сорокина [248]	Выделяет такие составляющие ценности, как: – «сам товар, его потребительские характеристики, – цена предложения товара и услуги, соотношение цены и качества, условия оплаты, система скидок и проч.; – сервисное обслуживание; – имидж, бренд компании как гаранта ведения социально ответственного бизнеса; – информационные коммуникации – гарантия полноты и достоверности предоставляемой производителем информации о товаре и услугах». Совокупная клиентская ценность продукта ритейла включает внешний и внутренний компоненты
Ценность услуги	
Ванг Ю, Ло Х. [359]	Неденежные затраты – время, усилия и энергия
Е. М. Гилетич [109]	Экономические ценности и ценности человеческого капитала (материальные ценности и профессиональные ценности; ценности межличностных отношений и личностные ценности)
Г. Г. Иванов [138] Д. А. Карх [128]	Качество обслуживания, удовлетворение спроса населения на товары, обеспечение трудовыми местами, реализация достойных условий труда, вовлеченность в формирование государственного и регионального бюджета
С. Ю. Полонский[214]	Продуктово-сервисные, маркетинговые, коммерческие, организационные и общие характеристики компании
Ценность товара и услуги	
О. В. Чкалова, В. В. Лунев[279]	Качество, соотношение цены и качества товара, скидки, бонусы и ценовые выгоды, экономия времени на совершение покупки, эмоциональные выгоды и затраты
Авторская позиция	Уровни ценности услуги РТС: базовый, ожидаемый, дополнительный и потенциальный

* разработано автором

Приложение Д

Таблица Д.1 – Табличное содержание схемы «потребности – ценности – вложения» для участников РТС*

Потребности участников розничных торговых сетей	Получаемые выгоды-ценности участника		Создаваемая участником ценность услуги РТС	Вложения участников в развитие услуг
	Экономические выгоды	Социальные выгоды		
Направление развития и вовлеченность участников цепочки в создание ценности и получении -выгод от сетевого эффекта				
Органов власти Правопослушность, социальная ответственность бизнеса, сбыт продукции региона, продвижение его бренда, инфраструктура	Выплаты в бюджет, обязательные отчисления, созданные рабочие места, появление конкуренция в отрасли среди РТС, созданные новые рынки, увеличение доли СТМ	Продовольственная обеспеченность, продвижение экопродукции, продвижение региональной продукции как бренд территории, новые рабочие места, безопасные услуги как инструмент природоохранных мероприятий	Предоставление территории для новых торговых объектов, региональные совместные программы развитие	Повысить инвестиционную привлекательность, увеличить приток капитала
Производителей (сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, производственных компаний), поставщиков Соблюдение договорных обязательств, этических норм	Своевременные расчеты за поставленную продукцию, пул новых заказов на продукцию, в том числе СТМ, установление долгосрочных партнерских отношений, получение прибыли	Создание рабочих мест в рамках переработки продукции, реализация этических норм в обсаживании, неиспользование некачественной продукции	Ассортиментные выгоды, в том числе СТМ, экоупаковка, мерчандайзинг, промоакции, дегустации	Коммуникации с производителями, поставщиками, инфраструктурным и организациями с целью обеспечения необходимого ассортимента в нужном количестве, качества и в установленные сроки
Провайдеров услуг Выполнение договорных обязательств	Выполнение контрактных договоренностей в долговременных отношениях, объем работ на основе аутсорсинга на промоакции, выставки и т. д.	Страхование коммерческих рисков и как инструмент потребительской ценности, расширенная ассортиментная линейка товаров	Страхование рисков, продвижение бренда сети, маркетингов и т. д.	Коммуникации с потребителями и выстраивание с ними долговременных отношений

Продолжение таблицы Д.1

Направление развития потребительской ценности услуг – ориентация на потребителя				
Общества Соблюдение норм и охрана окружающей среды, бережливое природо-пользование	Финансирование социальных проектов, и получение расширенного состава сервиса, обеспечение спроса населения	Развитие инфраструктуры на территории присутствия РТС, удовлетворение потребностей населения; финансирование социал. проектов	Формирования свода требований к качеству и безопасности услуг сетей	Привлекательность с точки зрения социальной позиции сети на рынке
Потреби-телей Ассортимент, доступные цены, качество товаров и обслужива-ния, комплексные покупки	Удовлетворение потребностей, товар по доступным ценам и соответствующего качества, дополнительные услуги	Учет национальных традиций, удовлетворение явных (осознанных) и скрытых (неосознанных) потребностей, экономия времени при покупке торговой услуги, сервис и комфорт	Формирование запросов на товары и услуги, позволяющее формировать востребованный ассортимент	Четыре уровня ценности. Обеспечение ассортиментом товаров с присущими им потребительскими свойствами в соотношении с оптимальной ценой; дополнительные сервисы и эмоциональные выгоды от услуги
Направление развития по созданию ценностирозничных торговых сетей				
Инвесторов Платеже-способность организации, ее положительный имидж	Устойчивые позиции на потребительском рынке, обеспечение повышения стоимости организации, окупаемость инвестиций	Новые технологии, торговые объекты, низкий уровень текучести кадров	Ассортиментные, ценовые выгоды; создание удобства, комфорта услуги	Инвестиционные средства в развитие услуг розничных торговых сетей
Собствен-ников, руководи-телей РТС Эффективная система управления, локальные нормативные акты	Высокий уровень коэффициента покупки, индекса потребительской лояльности, рентабельность активов и EBITDA, выручка на 1 кв. м	Комфортные условия труда персонала, реализация корпоративной социальной ответственности, клиентоориентированный менеджмент,	Новые технологии, торговые объекты	Корпоративная культура торговой сети

Окончание таблицы Д.1

Направление развития по созданию ценностирозничных торговых сетей				
Персонала	Стабильность оплаты труда, социальный пакет, связь материальных и моральных стимулов к персоналу с обеспечением потребительской ценности услуг сетей	Комфортные условия труда и отношение руководства	Эмоциональные выгоды потребителей при получении торговых услуг	Корпоративная культура торговой сети, ценность, влияющая на эмоциональную удовлетворенность, компетентность профильного и контактного персонала
Соблюдение трудового законодательства, социальное обеспечение, заработная плата, профессиональный, карьерный рост				

* составлено автором

Таблица Д.2 – Сегментация конечных потребителей РТС «Азбука вкуса»*

Наименование микрогруппы	Особенности группы по восприятию ценности услуги
Лояльные и немобильные	Приходят за полной корзиной продуктов раз в неделю
Нелояльные	Посещение маркетинга один раз в месяц, например, для приобретения элитного алкоголя определенной марки
Лояльные традиционалисты	Потребители с высокими доходами, посещают марке каждые два дня. Потребительская корзина разнообразная, средний чек 5 000 рублей. Приобретают продукты ежедневного потребления
«Визитеры-гурманы»	Посещают маркет несколько раз в квартал. Приобретают очень дорогую продукцию, высокий уровень чека – более 15 000 рублей за одно посещение. Приобретают продукцию элитного ассортимента
«Репертуарные» потребители	Посещают маркет на регулярной основе. Ассортимент товаров, который выбирают стандартный. Покупатели являются восприимчивыми к дополнительным покупкам
Высокодоходные потребители	Их лучше вообще не беспокоить специальными предложениями. Приходят 2–3 раза в неделю с большим чеком
Потребители, которые реагируют на специальные предложения	Более азартная группа, для этих людей важен игровой момент, присутствующий в маркетинговой кампании
Лояльные потребители, пассивные на спец. предложения	Средний чек, 1–2 раз в неделю посещение
Потребители с доходами «средний», «средний плюс»	Акцент в ассортиментной матрице магазинов будет сделан на отечественные товары и продукцию собственного производства

* составлено автором по официальному сайту «Азбука вкуса»

Приложение Е

Таблица Е.1 – Современные подходы к определению категории «эффективность»*

Ученые	Особенности
Как уровень достижения цели	
РФ ГОСТ Р ИСО 9000–2008, ISO 9000:2005 [4]	связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами
Кэмбриджский словарь [https://dictionary.cambridge.org/ru/]	способность быть успешным и производить желаемые результаты
А.Г. Поршнев [219]	как уровень достижения цели, темпов функционирования экономических систем и определение уровня организованности. Предполагает равноценную и взаимосвязанную такую категорию, как результативность, производительность, эффективность качества
Как результативность	
НЕ.Андрианов [18]	эффективность должно использоваться в таком определении как интегральный показатель качества или соотношение категории качества и эффективности
О.Н. Емельянова [129]	результат проведения мероприятий, который может быть выражен либо как экономия от снижения себестоимости продукции, или как валовая или чистая прибыль, или как прирост национального дохода и прибыли
В.В. Ковалев [152]	относительный показатель, который соизмеряет полученный эффект с использованными для его получения затратами или ресурсами
Л.И. Кравченко [161]	экономические отношения, связанные с использованием всех видов ресурсов и снижением совокупных затрат труда (живого и овеществленного) для достижения наилучших результатов хозяйственной деятельности
Эффективность в торговле	
Иванов Г.Г. [138]	совокупность, которая состоит из двух взаимосвязанных и взаимообусловленных частей, как экономической, так и социальной эффективности
А.А. Косачев[157,158]	результат использования ресурсов в процессе предпринимательской деятельности, критерием оценки которой являются показатели рентабельности
Н.Н.Терещенко [258]	категория эффект и эффективность являются взаимосвязанными и отражают результативность деятельности предприятия. При этом эффект показывает результат деятельностирозничных торговых сетей с возможным позитивным и негативным значением, а эффективность, являясь только положительной величиной, показывает прирост результатов средств к конкретным достижениям

* составлено автором

Таблица Е.2 – Факторы влияния на развитие услуг торговых сетей

Мегафакторы	
Экономические	Глобализация экономики способствует интеграции предприятий розничной торговли, развитие глобальных торговых рынков услуг, развивая конкуренцию между торговыми сетями транснациональными, федеральными и региональными
Технологические	Развитие пятого и шестого технологического уклада способствует формированию новых потребительских предпочтений к услугам и розничных торговых сетей a-z Тая развитие новых форматов услуг розничных торговых сетей
Информационные	Расширение спектров применения глобальной сети интернет, методов анализа и сбора информации, количество пользователей сети интернет, предопределяют применение аналитики big data для формирования персонифицированных услуг торговых сетей, развитие платформенной торговли, формирование гибридных услуг в онлайн- и оффлайн-формате, широкое применение информационных технологий в деятельности торговых сетей
Цифровизация	Нестабильность экономической ситуации и недостаточно благоприятные экономические условия в стране, связанные с пандемией и введением кратковременных норм, которые негативно влияют на торговую конъюнктуру, снижение платежеспособности, спрос на услуги торговых сетей, снижение среднего чека, но положительно влияют на развитие онлайн и платформенной торговли.
Макрофакторы	
Нормативно-правовые	Расширение нормативно-правовых документов Федерального и регионального уровня позволяет ограничивать монопольное развитие условия торговых сетей, предопределяет важность привлечение отечественных товаропроизводителей для реализации их товаров через торговые сети. Масштабное развитие онлайн-торговли предопределило большое количество проблем налогового, юридического, финансового и прочих вопросов хозяйственной деятельности торговых сетей. Отсутствие нормативных актов, которые регулируют и контролируют онлайн и платформенную торговлю, применение big data, искусственного интеллекта
Демографические	Демографическая дифференциация регионов России предполагает развитие региональных аспектов при формировании и предоставлении услуг
Национально-экономические	Торговые сети являются мобильными и быстрее адаптируются к изменениям в экономической среде, в том числе к региональным программам развития, федеральным налоговым фискальным, денежно-кредитным политикам. Снижение деловой конъюнктуры из-за пандемии и вводимых временных норм ковида влияет на снижение окупаемости инвестиций в развитие услуг розничных торговых сетей
Социально-политические	Общественные потребности влияют на развитие услуг РТС, так как происходит обслуживание большого количества потребителей
цифровизация	Возникают умные города, умные инфраструктуры, которые положительно влияют на повышение цифровой грамотности населения и расширение спектра востребованных услуг, связанных с онлайн-платформой торговлей сетей.
Мезофакторы	
Экономические	Устойчивость региональной экономики, инвестиционная привлекательность региона оказывают влияние на формирование и развитие рынка услуг розничных торговых сетей (количество торговых объектов, средний чек покупателя, покупательская способность,)
Социальные	Культурные региональные традиции, качество жизни населения влияют на ассортиментную линейку товаров, ценовую политику, торговую инфраструктуру
Структурные	Структура рынка торговой отрасли, конкуренция торговых сетей определяет рыночную устойчивость сетевой торговли в регионе
Цифровизация	Внедрение цифровых технологий в торгово-технологические процессы изначально эффективно. Предложения большого количества цифровых сервисов и неготовность применять и внедрять в торговых сетях связано с отсутствием разрабатываемой цифровой стратегией развитие услуг в сети. Недостаточно быстро осуществляется окупаемость вложенных цифровых решений в развитии услуг сетей

* составлено автором

Приложение Ж

Таблица Ж.1 – Научные представления об организационно-экономических механизмах развития торговых сетей*

Авторы	Авторские позиции в отношении механизма развития услуг розничных торговых сетей	Особенности исследования организационно-экономических инструментов
Карх Д.А. [149]	Организационно-экономический механизм взаимодействия хозяйствующих субъектов торговли как фактор развития потребительского рынка и самой торговли на мезо- и микроуровне через применение инструментов	Развитие услуг сетей оценивается через эффективность торговли на уровне отрасли, территориальных торговых систем и непосредственно самой торговые услуги
Красюк И.А. (2018; 2019)[161-163, 165]	Развитие торговых сетей в результате сетевого взаимодействия на основе инновационной активности. Применение процессного подхода - авторская оценка представлена результативностью процессного управления и содержательным анализом исследуемых бизнес-процессов.	Расчёт эффективности с учетом активности на основе 16 выделенных индикаторов
Сосунова Л.А., Чернова Л.В. (2018)[250]	Применение программно-целевого метода позволяет использовать все ресурсы и средства для достижения поставленной цели как единого объекта управления в логистической системе. Основные инструменты - электронная система управления логистическими потоками, оптимизация управленческого, финансового учёта, мобильный информационно-справочный сервис, автоматизация логистических центров управления потоками сети.	Поэтапность реализации механизма: оценка результатов деятельности предприятия, удовлетворенность части потребителей качеством услуг, исследование структуры логистики в сравнении, определение точек роста, разработка и проектирование логистической системы
Федюнин Д.В. (2014) [268]	Экономический инструментарий устойчивого развития сетевой торговли: организационный - создание рабочих групп для обеспечения инновационной активности всех участников торговой сети, документарный - учет инновационных решений и преобразований, мониторинг проектов и оценка устойчивости участников в сети; экономический - планирование и прогнозирование ресурсной составляющей торговой сети, включая ее участников посредством сбалансированности в ресурсных потоках по инновационному развитию сети.	Устойчивость развития зависит от уровня ресурсной и организационной обеспеченности. Особенностью механизма является интеграция инновационного развития и ресурсов обмена между участниками розничной торговой сет, построенное на основе теории отраслевого анализа.

Окончание таблицы Ж.1

Авторы	Авторские позиции в отношении механизма развития услугрозничных торговых сетей	Особенности исследования организационно-экономических инструментов
Чаплина А.Н. (2003; 2018)	Трансформация социально-экономических систем предопределило необходимость применения теории синергетики. Предложено с помощью разработанной системы СУПР обеспечивать качество товаров и услуг, эффективно реализовывать стратегию управленческих кадров и т.д. Определение уровня взаимодействия со стейкхолдерами позволяет определить основные стратегические, специфические и разовые цели политики сбыта организаций сферы услуг.	Применение сбалансированной взаимоувязки вертикального и горизонтального управления позволило сочетать государственное института развития инструментов потребительского рынка, инструменты внутрифирменного управления.
Чеглов В.П. (2017) [277, 278]	Отраслевая экспансия реализуется посредством эффективного управления ассортиментом и товародвижения. С помощью стоимостных методов предложена комплексная методика оценки потенциала развития, консолидации оборота инвестиционных возможностей [211]. Развитие достигается за счёт проектирования организационных изменений, оценки стоимости, а также социально-экономической эффективности разработки соответствующих управленческих решений.	Развитие торговой сети представлено через оценку системного потенциала с применением рыночного и ресурсного подходов и выстраивания механизма взаимодействия малых торговых предприятий с крупными торговыми в системе холдинга. Произведена оценка синергетического эффекта от инвестиционной деятельности и экономии операционных расходов.
Чкалова О.В. (2017)[280]	Потребительская ценность формируется всеми контрагентами в логистических цепях поставок, начиная от товаропроизводителя и завершая потребителями. Обозначена трансформация бизнес-процессов в цепях поставок посредством доминирования контрагентов и взаимодействия с ними.	Применение методики карты потребительского опыта позволило показать развитие логистических процессов в торговле.

* составлено автором

Таблица Ж 2 – Сформированные KPI для каждого участника цепочки как результат оценки участия в развитии услуг розничных торговых сетей*

Участник макропроцесса услуги РТС	KPI для каждого участника цепочки как результат
1.Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей с позиции участников сети	
1. Привлекательность услуг сетей для контрагентов цепочки: 1.1. Государство – гос. органы власти	Процент создания новых рабочих мест в РТС в общей численности персонала за определенный период. (ЭЭгос.р. м), доля продукции SCU местных производителей (кол-во позиций) в общем ассортименте (ЭЭгос.пр.), доля расходов на социально-благотворительные цели (расходы на благотворительные проекты, расходы на социальную поддержку окружающего сообщества) в общих расходах; ($СЭ_{гос.бл)}$, доля расходов на обеспечение безопасности услуг, развитие инфраструктуры ($СЭ_{гос.ифр)}$
1.2. Производители товаров (в т.ч. сельхозпроизводители, переработчики, производственные компании)	Доля совместно-произведенной продукции под собственной торговой маркой (СТМ) (кол-во позиций) в общем ассортименте ($ЭЭ_{пр.стм}$), доля товарооборота по некачественной продукции, просроченной продукции, с несоответствующим упаковочным материалом, выведенные из оборота в общем товарообороте. ($СЭ_{пр.пр}$)
1.3. Провайдеры услуг - посредники (маркетинговое агентство, дистрибьютор, поставщики, страховая компания и др.)	доля расходов на промоакции, пробные партии товаров, выставки - продажи и т.п. в издержках обращения РТС ($ЭЭ_{поср.пр}$-),доля транзакционных издержек торговой сети в общих издержках обращения ($ЭЭ_{поср.тр}$-), доля расходов на страхование в общих издержках РТС ($СЭ_{поср.стр).}$-
1.4.it-компания, цифровая платформа, сервис	Доля онлайн –продаж в общем объеме продаж (ОП), процент автоматизации и цифровизации бизнес-процессов внутри сети (БП)
2.Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности	
1. Общество Общая совокупность покупателей	Средняя частота визитов в торговую сеть (трафик покупателей) в неделю на 1 кв. торговой площади ($СЭ_{сов.удов}$), удовлетворенность клиента услугой, чтобы понять, насколько довольны потребители взаимодействием с предприятием. ($СЭ_{сов.в}$), доля расходов на дополнительные услуги в общих расходах торговой сети в месяц, % ($ЭЭ_{сов.д}$), совокупные расходы торговой сети на одного покупателя, т.р./чел ($ЭЭ_{сов.р}$)
2. Покупатели, ориентированные на потенциальный уровень услуги	Пожизненная ценность покупателя ($ЭЭ_{пот}$), индекс чистой поддержки, % ($СЭ_{пот)}$
3. Покупатели, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги	Доля привлеченных потребителей ($СЭ_{доп}$), показатель ценности жизненного цикла потенциального покупателя ($ЭЭ_{доп}$)
4. Покупатели, ориентированные на базовый уровень услуги	Показатель неудовлетворенности услугой ($СЭ_{баз}$), коэффициент приверженности ($ЭЭ_{баз}$)
3. Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг с позиции приращения ценности для торговой сети на микроуровне	

Окончание таблицы Ж 2

Участник макропроцесса услуги РТС	KPI для каждого участника цепочки как результат
1.Инвестиционная привлекательность торговой сети, в т.ч. инвесторы, участники фондового рынка	Отношение капитализации к чистой прибыли ($ЭЭ_{соб.кап.}$), отношение стоимости компании за вычетом денежных средств к выручке ($ЭЭ_{соб.ден}$), коэффициент текучести кадров ($СЭ_{соб.к}$), отношение вновь введенных торговых объектов к общему количеству магазинов ($СЭ_{соб.маг}$)
2. Клиентоориентированный персонал (эффективность управления клиентоориентированностью персонала)	Эффективность клиентоориентированности персонала (ЭЭкл.п), эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу ($СЭ_{кл.м}$)
3. Собственники, розничная торговая сеть - управление процессом создания ценности	
Коммерческий менеджмент (маркетинг, логистика и трансакции)	Темп роста сопоставимого трафика ($ЭЭ_{ст}$), коэффициент покупки ($ЭЭ_{кп}$) индекс потребительской лояльности NPS ($СЭ_{п.л}$)
Финансовый менеджмент	Коэффициент автономии (Ка), рентабельность всех активов, % (Ра), коэффициент корпоративной социальной ответственности (СЭсо)
Торговый менеджмент	Показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади (ЭЭоо), показатель Like for like sale, скорректированная рентабельность EBITDA (ЭЭebitda), валовая маржа (валовая прибыль/выручку), в долях (СЭвм)
Кадровый менеджмент:	Удовлетворенность персонала ($СЭ_{кл.п.\ уд}$), рентабельность затрат по привлечению новых потребителей, в долях ($ЭЭ_{кл.п.\ н}$), доля вторичных покупок в общем объеме покупок ($ЭЭ_{кл.п.\ д}$)
Эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу	Интегральный показатель трудоемкости работ (СЭтр), доля инвестиции в персонал в общих расходах ($ЭЭ_{кл.м.д}$), коэффициент изменения выполнения стандартов обслуживания ($СЭ_{кд.м.с.}$), рентабельность фонда оплата труда ($ЭЭ_{кл.м.р}$)

* составлено автором

Таблица Ж.3 – Виды стратегий развития предприятий сферы услуг*

Автор	Виды стратегий
Портер М. [218,317]	Лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на низких издержках
Томпсон А., Стрикленд А. [87]	Конкурентные, вертикальной интеграции, наступательные, оборонительные
Ламбен Ж-Ж [87]	БКГ: дойные коровы, собаки, звезды, трудные дети
Мескон М[87]	Сочетание, сокращение и ограничительный рост
Котлер М.[160]	Охвата рынка, разработки новых продуктов, ресурсная, ценообразования и т.д.
Герчикова И.Н [87]	Маркетинговая, конкурентная, управления набором отраслей, развития организации и т.д.
Рубин Ю.Б [87].	На монополизацию рынка, интеграцию детальности организации

* обобщено автором

Приложение З

Таблица 3.1 – Реализации клиетоориентированных взаимоотношений с позиции интересоврозничных торговых сетей и потребителей*

Организация розничной торговли	Потребители
Расширение потребительского сегмента	Формирование потребительской лояльности, доверия и приверженности к организации
Персонификация удовлетворения потребностей целевых потребителей	Обеспечение гарантии учета индивидуальных потребностей
Создание дополнительной ценности от развития взаимоотношений	получение уникальной индивидуальной ценности от развития взаимоотношений
Повышение качества торгового обслуживания потребителей	Обеспечение уверенности в надежности, безопасности и качестве товаров, приобретаемых у организации, и качестве услуг, сопровождающих продажу товаров
Расширение маркетинговых коммуникаций с потребителями	Максимально полная информированность об организации и реализуемых товарах
Укрепление позитивного имиджа и деловой репутации	Формирование уверенности в правильности выбора организации по сравнению с конкурентами
Обеспечение устойчивости экономического развития в конкурентной среде потребительского рынка	Получение гарантий в сохранении функционирующего состояния организации в долгосрочной перспективе

* составлено автором

Таблица 3.2 – Альтернативные целевые установки участников цепочки создания потребительской ценности услуг розничных торговых сетей в зависимости от выбранной стратегии развития услуг*

Участники макропроцесса	Стратегия операционной эффективности	Стратегия ценности, основанная преимущественно на ценовых выгодах	Клиентоориентированная стратегия	Стратегия качества торгового обслуживания, дифференциации товаров и услуг
	Ориент.на ценности РТС	Ориент.на ценности инстит.потр.	Ориентация на конечных потребителей	
Общество	Подготовка квалифицированных кадров, развитие торговой инфраструктуры	Цифровые сервисы для взаимодействия участников, вовлеченность в макропроцесс	Совместное развитие инфраструктуры, товары местного производства в РТС	Участие в создании новых услуг и товаров

Продолжение таблицы 3.2

Потребители	Получение товаров по низким ценам, лояльность к бренду РТС	Формирование запросов по товарам для разработки востребованной линейки производства и реализации товаров и услуг	Совместное определение персональных траекторий приобретения услуг РТС	Формирование запроса на качество услуг, ассортимент товаров и услуг
Государственные органы	Создание условия для развития онлайн и оффлайн торговли	Разработка нормативно-правовой базы для развития проектов макропроцесса услуг	Реализация проектов ГЧП для территории и вовлеченность потребителей	Нормативная база для контроля качества товаров и услуг
Сельхозтоваропроизводители, переработчики и производ. компании	Совместное производства товаров, СТМ, минимизация издержек в совместных проектах с РТС	СТМ межфирменного взаимодействия макропроцесса услуг РТС, совместная логистика, затраты, складирование, план производства и реализации товаров и услуг	Формирование ассортимента производства и реализации продукции на основе аналитики big data РТС, потребительского опыта,	Совместное обеспечение качества товаров и услуг, своевременная доставка товаров конечных потребителям
Участники макропроцесса	Стратегия операционной эффективности	Стратегия ценности, основанная преимущественно на ценовых выгодах	Клиентоориентированная стратегия	Стратегия качества торгового обслуживания, дифференциации товаров и услуг
Провайдеры услуг	Предоставление услуг для развитие РТС и минимизации ее издержек	Предоставление комплексных услуг участникам макропроцесса, направленных на эффективные взаимодействие внутри макропроцесса	Участие в создании персональных услуг конечным потребителям, высокий уровень качества услуг	Вовлеченность в развитие услуг РТС под запросы потребителей

Окончание таблицы 3.2

Цифровая платформа, it-компания	Разработка цифровых сервисов для оптимизации бизнес-процессов РТС	Разработка цифровых сервисов для оптимизации межфирменных бизнес-процессов участников цепочки	Разработка цифровых сервисов для оптимизации взаимодействия с конечными потребителями построение индивидуальных траекторий взаимодействия и оказания услуг	Разработка цифровых сервисов для оптимизации бизнес-процессов, обеспечивающих качество услуг
Инвесторы	Инвестирование в проекты РТС по расширению онлайн и оффлайн торговли	Инвестирование совместного производства товаров услуг под брендом СТМ	Инвестирование в проекты, направленные на удобство и удовлетворенность конечных потребителей для РТС	Инвестирование в проекты повышения качества услуг, дифференциации линейки товаров и услуг под запросы потребителей
Собственники, руководители РТС	Оптимизация бизнес-процессов РТС, снижение ИО, реализация товаров по низким ценам	Организационно-управленческие инструменты эффективного межфирменного взаимодействия	Клиентоориентированность персонала, разработка поката мотивации для сотрудников для обеспечения удовлетворенности конечных потребителей	Клиентоориентированная мотивационная программы лояльности на качество обслуживания
Персонал	Участие в совершенствовании и развитии услуг РТС	Совместная операционная деятельность качественного межфирменного взаимодействия	Высокий уровень обеспечения клиентоориентированности постоянных покупателей и лояльность к остальным	Обеспечение качества торгового обслуживания, удовлетворение потребностей покупателей

* составлено автором

Таблица 3.3. – Задачи развития клиентоориентированных взаимоотношений с позиций интересов РТС и потребителей*

Организация розничной торговли в РТС	Конечные потребители
Расширение потребительского сегмента	Формирование потребительской лояльности, доверия и приверженности к организации
Персонификация удовлетворения потребностей целевых потребителей	Обеспечение гарантии учета индивидуальных потребностей
Создание дополнительной ценности от развития взаимоотношений	Получение уникальной индивидуальной ценности от развития взаимоотношений
Повышение качества торгового обслуживания потребителей	Обеспечение уверенности в надежности, безопасности и качестве товаров, приобретаемых у организации, и качестве услуг сопровождающих продажу товаров

Окончание таблицы 3.3

Расширение маркетинговых коммуникаций с потребителями	Максимально полная информированность об организации и реализуемых товарах в онлайн и оффлайн форматах
Укрепление позитивного имиджа и деловой репутации	Формирование уверенности в правильности выбора организации по сравнению с конкурентами
Обеспечение устойчивости экономического развития в конкурентной среде потребительского рынка	Получение гарантий в сохранении функционирующего состояния организации в долгосрочной перспективе

* составлено автором

Таблица 3.4 – Сегментация потребителей РТС по ценностному предпочтению услуги*

Потребитель	Особенности	Задачи клиентоориентированности
1. Общая совокупность покупателей	Это совокупная группа потребителей	– Создание целостной концепции бренда организации и ее товарного продукта; – поддержание информированности широкого круга потребителей; – расширение маркетингового присутствия путем использования разнообразных коммуникационных каналов
2. Покупатели, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей	Группа потребителей, которые имеют пластиковую карту лояльности и/или мобильное приложение сети, сервисориентированные, имеют посещение торговой сети 2–5 раз в неделю, всегда дают обратную связь и вовлечен создание ценности	– Повышение социальной ответственности бизнеса организации; – предоставление уникальных товаров лояльным потребителям; – удовлетворение потребностей потребителей, взаимосвязанных с реализацией товарного продукта (в до- и послепродажном обслуживании, консультациях по поводу наилучшего использования товара, услуг по ремонту и т. д.), наличие мобильного приложения сети, сайта, цифровой платформы для осуществления покупок
3. Покупатели, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги	Важный фактор – цена товара и спец предложения, посещения 2 раза в неделю	– проведение мероприятий по повышению лояльности потребителей; – дифференцированное ценообразование для наиболее лояльных потребителей -наличие онлайн торговли как альтернативы
4. Покупатели, ориентированные на базовый уровень услуги	Группа потребителей, для которых важно получить недорогой товар под их запросы и в нужном количестве, посещают торговые сети периодически	– измерение и оценка ожидаемого и воспринимаемого качества товара; – усиление степени обратной связи; – модификации товара в соответствии с требованиями потребителей [12]

* составлено автором

Приложение И

Таблица И.1 – Мероприятия по внедрению инструментов эффективной организации закупочной согласованной деятельности участниками цепочки*

Противоречия		Единство целей и задач		Согласованные управленческие решения участников цепочки
Производители, переработчики, сельхозтоваро-производители	Розничная торговая сеть	Производители переработчики, сельхозтоваро-производители	Розничная торговая сеть	Производители, переработчики, Сельхозтоваро-производители, РТС
Удовлетворение узкого круга потребностей конечных потребителей в рамках одной или нескольких категорий	Удовлетворение широкого круга потребностей в различных категориях	Увеличение объемов продаж своих торговых марок	Увеличение выручки магазинов и среднего чека	Совместные финансовые ресурсы
Продвижение собственных брендов	Продвижение брендов, максимально приносящих ценность конечным покупателям	Повышение лояльности конечных потребителей к своим торговым маркам	Привлечение и удержание потребителей, повышение лояльности покупателе розничной компании	Совместный маркетинг, собственные производственные ресурсы через производство под собственной торговой маркой
Повышение коммерческой эффективности своей категории и брендов	Повышение коммерческой эффектив-ности всей группы товаров	Обеспечение рентабель-ности производства и реализации продукции	Обеспечение рентабельности EBITD	Совместные связи и отношения
Получение максимальной маржи	Включая торговой марки других поставщиков	Снижение логистических издержек	Снижение издержек, не приносящих ценность для конечного покупателя	Совместные процессы в рамках единой логистики; совместное обучение; совместные ресурсы – персонал, продавцы и закупщики; совместные логистические ресурсы; информационно-технологические ресурсы

Окончание таблицы И.1

Противоречия	Единство целей и задач	Согласованные управленчески е решения участников цепочки	Противоречия	Единство целей и задач
Снижение маркетинговых затрат и повышение их эффективности	Снижение закупочных цен, увеличение бюджета на продвижение брендов поставщиков	Повышение эффективности маркетинговых кампаний	Увеличение выручки, расширение географичес-кого рынка, рост и открытие новых магазинов	Совместное продвижение продукции; совместные условия контрактов; персональные отношения

* составлено автором

Таблица И.2 – Распределение инноваций, применительно к услугам розничных торговых сетей с учетом методик Осло [237], Росстата и субъектности ценностной ориентации*

Критерий классификации	Типология инноваций
По уровню рыночной новизны	Экстернальные (нововведения для торговой отрасли)
	Интернальные (нововведения для торговой организации)
По сфере применения	Направленные на потребителя (нововведения, связанные с совершенствованием маркетинговой деятельности, уникальности ассортимента продукции): *инновации по свойствам продукции (качество от производителя, качество отрозничных торговых сетей, продукция СТМ); **услуга как потребительская ценность; *** вовлеченность покупателей
	Ориентация на эффективную организацию процессов услуг розничных торговых сетей: * нововведения, связанные с улучшением способов организации торгово-технологического процесса от поставщика продукции до конечного потребителя посредством изменения в технологиях, модернизации оборудования, программного обеспечения и т. д.; ** социальные инновации (нововведения, связанные с деловой репутацией, конкурентными преимуществами); ***организационно-управленческие (нововведения, связанные с использованием более эффективных организационных норм труда и подходов к управлению)
	Ориентация на совершенствование взаимодействия с участниками цепи создания потребительской ценности (организационно-управленческие изменения механизма взаимодействия в цепях поставок с контрагентами; интеграция контрагентов в цепях поставок; доминирование торговых сетей в цепях поставок; контроль сетевой торговли над всей цепью поставок)

* составлено автором

Приложение К

Таблица К.1 – Результаты онлайн-опроса проходил по полуформализованной анкете*

	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Число наблюдений N	Альфа Кронбаха
Цифровая культура	9,23	1,718	117	0,753
Знания о цифровых технологиях	4,47	5,720	117	0,827
Практики управления человеческим капиталом	9,23	3,273	117	0,774
Уровень цифровизации	15,49	4,805	117	0,728
Результативность компании	2,66	1,414	117	0,790

* разработано автором

Приложение Л

Таблица Л.1 – Применение розничными торговыми сетями инструментов big data[196]

Применяют	Планируют внедрение	Не применяют и не планируют
Лента	X5 Retail Group	Auchan Groupe
Городской супермаркет (Азбука вкуса)	Metro Group	ГК О’Кей
Глория Джинс (Gloria Jeans & Gee Jay)	М.Видео	Евросеть
Мегафон	Эльдорадо	Компьютерный центр ДНС
Юлмарт	ГК Связной	Седьмой континент

Приложение М

Таблица М.1 – Параметры и решения аналитики Big Data ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей*

Параметры анализа	Управленческие решения ценностно-ориентированной модели
Ориентация на потребительскую ценность конечных потребителей	
Сегментация потребителей	Потребители, которые отвечают на новые акции. Потребители, которые реагируют на запуск новых продуктов. Потребители, которые реагируют на скидки. Потребители, которые проявляют склонность к покупке определенных продуктов
Продукт – сходство каналов	Выявить скрытые сходства каналов продуктов и помочь розничному продавцу лучше разрабатывать рекламные и маркетинговые кампании
Срок службы потребителя (CLV)	Прогнозируемый относительный показатель стоимости путем расчета скорректированного на риск дохода (определяемого как вероятность того, что потребитель владеет категориями / продуктами в своем портфеле, которого у него в данный момент нет), а также убытка с поправкой на риск (определяемого как вероятность потребителя отбрасывание категорий / продуктов в его портфеле, которым он в настоящее время владеет), добавление к некоторой чистой приведенной стоимости и вычет стоимости обслуживания потребителей
Потенциал потребителя	Потребители, которые не очень прибыльны сегодня, могут иметь потенциальную прибыль в будущем, анализ лояльности потребителей
Разработки эффективных программ удержания потребителей	Причины истощения потребителей в отношении различных факторов, влияющих на потребителя, и иногда можно перейти к отдельным транзакциям, которые могли бы привести к изменению лояльности
Перекрестная продажа	Оценку привязанности потребителя к конкретному продукту, анализ портфеля продуктов и последующей продажи продуктов, которые отсутствуют в типичных портфелях
Анализ корзины рынка	Изучение естественной тяги между продуктами, где, если потребитель покупает один продукт, вероятность покупки другого продукта увеличивается, пакетирование продуктов, продукты, которые продаются в рамках одного пакета услуг
Ценообразование продукта	Сложные ценовые модели для различных продуктов, которые могут устанавливать отношения цены и продаж для продукта, для определения конкретных потребительских сегментов, которые могут реагировать на определенные типы кампаний
Ориентация на участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя	
Управление цепочками поставок и закупки	Понимание динамики цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, автоматически управлять потоком товаров и передавать заказы на пополнение запасов поставщикам
Анализ эффективности работы поставщика	Стоимость, время доставки, качество поставленной продукции, время выполнения платежа
Прогнозирование спроса	Модели прогнозирования спроса могут создаваться с использованием ряда факторов, таких как цифры продаж, основные экономические показатели, условия окружающей среды

Окончание таблицы М.1

Ориентация на ценности розничных торговых сетей	
Анализ отсутствия на складе	Расчет потерянного дохода из-за отсутствия товара, различные причины, приводящие к ситуации отсутствия на складе
Рентабельность канала	Решение о продолжении работы с каналом, перспективы ключевых технологий для этого канала
Финансы и управление фиксированными активами	Используется для принятия стратегических решений
Управление категориями	О правильном количестве продуктов для хранения в определенной категории, чтобы достичь максимальной доходности от категории. эффективное управление категориями жизненно важно для выживания ритейлера на этом рынке
Анализ эффективности кампании / продвижения	Какие медийные каналы были наиболее успешными в прошлом для различных кампаний? Какие географические местоположения были определены потребителями как удобные и отреагировали на конкретную кампанию? Каковы были относительные затраты и выгоды этой кампании? Какие сегменты потребителей ответили на кампанию?
Операции на витрине магазина	Глубокое понимание вкусов потребителей и их поведения, а передовая аналитика – идеальная технология, помогающая менеджеру получить эту информацию
Сегментация магазина	Какие магазины схожи с точки зрения спроса на товары и покупки, характеристик потребителей и характеристик географического местоположения района, где расположены магазины, близости школ, ближайшие конкуренты
Борьба с мошенничеством	Отслеживать все транзакции в торговых точках и выявлять в них схемы, которые требуют дальнейшего расследования, в том числе случаи мошенничества и воровства, которые могут быть остановлены немедленно, системаSecure Store от компании Sysrepublic
Предсказательное обслуживание оборудования	На основе показателей, собираемых датчиками оборудования, мероприятия по сокращению затрат на обслуживание и ремонт, не требуется предварительная диагностика, снижаются потери от простоев и выхода оборудования из строя

* составлено автором

Приложение Н

Таблица Н1 – Анализ подходов к оценке эффективности торговой сети*

Ученые	Метод	Основные преимущества	Основные недостатки
Анализ экономической эффективности деятельности торговых организаций			
	Ресурсный подход		
И.Т. Абдукаримов[8], Л.И. Кравченко[161], О.В. Ильин [141], ГГ Иванов,А.О. Зверева и др.[138]	Метод дисконтирования (метод внутренней нормы доходности, метод средневзвешенной стоимости капитала, метод ставки LIBOR, метод продаж, метод инвестиционных связей)	Данный метод позволяет узнать показатель финансовой маневренности торговой организации	При расчетах могут возникнуть противоречия и отклонения плана от факта, поскольку происходит оценка показателей доходности и маневренности, а не фактических величин
	– Метод рыночного мультипликатора, – метод внутренней ставки доходности, – метод финансовых показателей схожих предприятий, – метод ресурсного потенциала (трудовые, материальные, финансовые, информационные, товарные и т.д.)	Учитывается специфика рыночных условий по коэффициенту капитализации, который позволяет определить степень финансовой устойчивости, рентабельности капитала и активов, показатели ликвидности оборотных активов; предполагает анализ использования основных, оборотных и целевых фондов, товарооборота, издержек обращения, товарных запасов и товарооборачиваемости , труда и заработной платы	из-за длительности периода оценки и нестабильности приливов и отливов капитала имеют некоторые погрешности.
	Сравнительный подход		
	Метод мультипликативного сравнения	Оценка финансового потенциала (соответствующего мультипликатора) учитывает показатели финансового анализа. В результате происходит сравнения мультипликационных эффектов с предприятиями-конкурентами	«Закрытая» информация о финансовом потенциале предприятиям-конкурентам отрасли.
	Метод сравнения динамики прибыльности направлений деятельности, используемых ресурсов разными торговыми организациями	Оценка уровня прибыли (прибыльности) в динамике позволяет сопоставлять величину получаемой прибыли, с одной стороны, и затрат, с другой.	«Закрытость» либо неточность предоставляемой первичной информации

Продолжение таблицы Н1

Ученые	Метод	Основные преимущества	Основные недостатки
	Методика рейтинговой оценки[249]	Итоговая рейтинговая оценка учитывает все важнейшие показатели финансовой и производственной деятельности предприятия Четко ранжируются показатели финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и рентабельности по степени весомости. Предлагаемая система показателей базируется на данных публичной отчетности предприятий	Данный метод является затратным по времени и ресурсам
	Затратный подход		
И.Т. Абдукаримов[8], М.И. Баканов, А.Д. Шереме [285]т, В.В. Ковалев[152], Л.И. Кравченко[161]	Метод индексации данных	Учитывает в анализе стоимость собственных оборотных активов, запасов и затрат и рабочего капитала	Метод не берет в расчет заменый капитал, показатели ликвидности.
	Затратный метод	Анализ эффективного использования торговых площадей, рентабельности затрат по эксплуатации торговых площадей, основных фондов, в том числе затрат в целом и на одного торгового работника, фондоотдача, амортизациемкость	
Исследование социально-экономической эффективности деятельности торговых организаций			
ресурсно-расходной подход			
Н.Н. Терещенко[129],, Г.Г. Иванов[138-139]	комбинированные подходы	социальную эффективность торговли необходимо оценивать через количественные и качественные показатели через призму потребительской социальной эффективности, трудовой социальной эффективности, бюджетной социальной эффективности.	Осуществляется диагностика потребительского рынка, синергия которых позволяет дать полноценную и всестороннюю информацию состояния развития потребительского рынка для разработки соответствующих управленческих решений.

Окончание таблицы Н1

Ученые	Метод	Основные преимущества	Основные недостатки
И.А. Бланк[33],, Р.И. Дронов[125], О.В. Ефимова[132], В.В. Ковалев[152]? Т.Д. Синявец [244], А.Э. Воронкова[98], П.К. Власов[95],	через комплексную оценку финансово-хозяйственной деятельности	общие этапы оценки по исследованию состояния финансовых ресурсов и имущественного положения организации; деловой активности и положения на рынке ценных бумаг; финансовой устойчивости, платежеспособности и кредитоспособности; финансовых результатов деятельности	эффективность оценивается только через призму степени соответствия фактического потенциала при выполнении системы своих функций во внешней среде

* составлено автором

Приложение О

Таблица О.1 – Методологические подходы к управлению эффективностью услуг сетей*

Ученые	Метод	Основные преимущества	Основные недостатки
Управление качеством торгового обслуживания, качеством услуг сетей, культура торговли			
В.Е. Хруцкий И.В. Корнеева, [272]	Блок-схема, состоящая из показателей качества проекта, качества исполнения, готовности к использованию и контроля с управлением.	Позволяет оценить соответствие ожиданиям потребителя, а также удовлетворение запросов и нужд потребителей	Качество услуги торговой организации не дает полную оценку экономической эффективности предприятия в современных условия
Управление конкурентоспособностью организации			
А.Т. Тавсултанова [255], Н.Н. Терещенко[]257,, И. Дзахмишева[121]	Совокупность показателей: эффективности организации оптовой торговли, эффективности маркетинга и организационной культуры, конкурентоспособности реализуемой продукции.	Оценка эффективности осуществляется в сравнении с показателями конкурентов и дает реальную оценку	Проблематичность количественной оценки таких показателей, как эффективность обучения кадров и степень их подготовленности, уникальность торговой организации.
Оценка эффективности через бизнес-процессы			
М. Хаммер[270], Дж. Чампи[348],, В.Г. Елиферов[231]	Эффективность по бизнес-процессам	Эффективность бизнес-процесса включает: а) определение степени достижения целевых результатов при выполнении бизнес-процесса; б) выполнение процесса в динамике; в) сравнение полученных показателей с затратами (времени, финансов, материальных затрат, человеческих ресурсов), целевыми показателями осуществления бизнес-процесса	Не позволяет оценить приращение потребительской ценности услуги в динамике

* составлено автором

Таблица О.2 – Характеристика эффективности бизнес-процессов розничных торговых сетей*

Показатели	Бизнес-процесс «Организация закупки»		Бизнес-процесс «Складские операции»	Бизнес-процесс «Организация продаж»
Производи-тельность	Количество переговоров на одного сотрудника; количество заключенных договоров	Количество товаров, перевезенное одним ТС; время на погрузку одного паллета в торговой сети; число рейсов /мес.	Время на формирование одного паллета; количество коробок, перемещенное одним грузчиком	Число покупателей, обслуженных за единицу времени
Издержки	Стоимость купленных товаров; трансакционные издержки	Затраты на транспортировку продукции	Затраты на хранение продукции; затраты на ее инвентаризацию	Время, приходящееся на обслуживание одного покупателя
Качество	Надежность поставщиков; число правильно оформленных договоров; правильное определение спроса на товар	Уровень надежности поставки; число ошибочных доставок	Число ошибок при комплектации; оптимальное складирование и выкладка товаров; наличие торгово-технологического оборудования	Уровень обслуживания; удовлетворенность потребителей уровнем обслуживания; качество обслуживания потребителей

* разработано автором

Приложение П

Таблица П.1 – Объект оценки и группы показателей для определения конкурентоспособности торговой организации

Объект оценки	Показатели
1. Производственные ресурсы	Обеспеченность основными производственными фондами. Уровень организации производства. Уровень инновационных технологий
2. Материально-технические ресурсы	Источники материально-технического снабжения и их характеристика. Численность и надежность поставщиков товаров. Характер отношений с поставщиками
3. Торговая деятельность организации	Эффективность управления торговлей. Экономичность суммарных затрат. Использование основных и оборотных фондов. Производительность деятельности
4. Финансовое положение	Показатели финансовой деятельности организации (ликвидности, платежеспособности и др.)
5. Конкурентоспособность товаров и услуг	Сравнительный анализ качества товаров, цены, ассортимента товаров и услуг, расходов на транспортировку и хранение и т. д.
6. Конкурентоспособность маркетинговой деятельности торговой организации	Эффективность маркетинговых исследований. Эффективность управления товародвижением. Конкурентоспособность конкурентов
7. Кадровый потенциал	Обеспеченность и квалификация персонала. Обучение кадров, потребность в новых кадрах
8. Система управления торговой организацией[352]	Эффективность организационно-правовой формы торговой организации, формы собственности, системы управления. Нормы управляемости. Эффективность системы коммуникаций и информационных потоков
9. Конкурентные преимущества организации	Уникальность торговой организации: имиджа организации, его бренда. Созданная ценность для потребителей. Прибыльность деятельности

* составлено автором

Приложение Р

Таблица Р.1 – Методологические подходы к анализу удовлетворенностью потребителей в рамках управления эффективностью услуг сетей*

Ученые	Метод	Основные преимущества	Основные недостатки
ГОСТ Р 57189-2016/ISO/ TS 9002:20162 (пп. 4-10) [5],	методы: опрос мнений; связь с потребителями; данные от потребителя о качестве поставленных продукции и услуг; анализ доли рынка; анализ запросов на гарантийное обслуживание; организация обратной связи в социальных сетях, на веб-сайтах и форумах; анализ опубликованной в газетах или журналах информации и отчетов, полученных от дилеров	обеспечивает систематический подход к пониманию восприятия потребителями продукции и услуг организации, а также позволяет прояснить, были ли удовлетворены потребности и ожидания	Основан на анализе качественных показателей и экспертных субъективных оценках. Может быть искажение реальной картины эффективности
Швеция, Германия, Израиль, Тайвань, Зеландия, Норвегия [80],	национальный индексах удовлетворенности потребителей	Оценка восприятия потребителей степени выполнения их требований или получения совокупной потребительской ценности	Универсальная и обобщенная оценка, дает общее представление об эффективности для потребителей
М.Г. Круглов, Г.М. Шишков [Круглов, М. Г. Менеджмент качества как он есть / Москва : Eksmo education, 2006]	Оценка с помощью экономических показателей, характеризующих результативность внедрения системы менеджмента качества на торговом предприятии	оценивать результативность и эффективность процессов: - степень удовлетворенности потребителей; - динамика роста степени удовлетворенности потребителей; - эффективность деятельности процесса (подразделения); - показатель качества Q=Cs=Ki*(V/C), где Q – качество продукции; Cs – удовлетворенность потребителя; Ki – коэффициент имиджа организации; V – ценность для потребителя; C – стоимость для потребителя	Оценивает только внутренние процессы предприятия, эффективность внешнего взаимодействия не анализируется

Окончание таблицы Р.1

А.Коли, П. Фадер[313], Кумар В[329]	Ориентация на потребителя	оценивают клиентоориентированность через такие показатели, как прибыль периода активности клиента, уровень продаж, жизненные ценности клиента, отдачу от инвестиций в клиента. То есть накопительном образом можно оценить степень устойчивости отношений клиента к торговой сети.	Анализ динамического развития взаимоотношений с контрагентами позволил дать полную картину реализации клиен-ториентирован-ного подхода
Ф. Райхельд [343]	индекс чистой поддержки (Net Promoter Score, NPS)	показывает, насколько фирма преуспела в сфере построения отношений с потребителями.	
Сингх, Анкит и Тевари, Экта и Рави, Прия А. Парасураман[209],	Метод SERVQUAL	достаточно оперативным и позволяет всесторонне оценить торговую услугу методом опроса по 22 вопроса	Оценка только со стороны потребителей. Важно учитывать удовлетворенность и персонала, которой взаимодействует с потребителями
Е.В. Токарь[259], В.В. Репин[231], В.Г. Елиферов[231] Е.В. Азимина [13]	эффективность деятельности организации розничной торговли, можно разделить на три группы: показатели процесса, показатели продукта, показатели удовлетворенности потребителя	учитываются результаты эффективности услуги с точки зрения удовлетворенности потребителей, эффективная организация процессов и показатели производства продуктов предприятия	Недостаточно показывает вклад стейкхолдеров в обеспечение удовлетворенности потребителей услуги

* составлено автором

Приложение С

Таблца С.1 – Анализ существующих подходов ценностного развития услуг*

Ученые	Особенности	Преимущества	Недостатки
С.Д. Бушуев [87]	Анализ соотношения жизненного цикла программы и ценностного управления; оценка проектов на основе ценностного подхода	Экспертным путем выделяются четыре параметра и оценивается уровень ценностного развития организации. Исходя из интегрального показателя и финансовых возможностей организации оценивается максимальная ценность организации и составляется портфель проектов.	Отсутствует специфика отраслевой принадлежности. Субъективизм экспертного подхода.
Е.А. Карловская (2013)[147]	Оценка через модель эффективности и результативности ориентационного взаимодействия и ориентированного субъекта: оценка целевой эффективности субъекта ориентира, совокупная оценка эффективности ориентационного взаимодействия, индивидуальная оценка целевой эффективности ориентированного субъекта, совокупная оценка результативности ориентационного взаимодействия.	На первом этапе – отбор базовых показателей сервисной деятельности, на втором – выявление тенденции к минимизации или максимизации , на третьем – исчисление близости фактических значений к эталонам, на четвёртом – интегральный показатель на основе метода нечетко множественного описания, на пятом динамика интегрального показателя.	Отсутствуют показатели, специфичные для отрасли; оценка направлена на измерение удовлетворенности субъектов, но не учитывает запросы
В. Е. Прокопцов, И. Н. Трефилова [224]	Потребительская ценность оценивается на основе анализа товарного комплекса, нематериальных активов, коммуникация, каналов доставки ценностей.		
О.У. Юлдашева[297]	На основе двух индикаторов: 1) анализа структуры потребительской ценности через показатели цены, качества товаров, известности бренда, сервиса; 2) системы показателей для контроля эффективности бизнес модели, построенной на основе ценностно-ориентированного развития через показатели среднегодового темпа роста прибыли, среднегодового роста рыночной стоимости компании, индекса привлекательности бизнес-модели, индекс прироста числа покупателей, индекса удовлетворённости, индекса поведенческой лояльности покупателей.	Бизнес-модели классифицированы как бренд - оператор, ритейлер, производитель, интернет брокер. Определяется этап миграции ценности как стабильное состояние или приток ценности.	Данный подход больше приемлем для оценки потребительской ценности.

Окончание таблицы С.1

Оценка CLV - потребительская ценность клиента в течение его жизненного цикла			
Ф. Двайер (1997)[309]	Модель RFM (Recency, Frequency, Monetary value)	Управление потребителями в задачах прямого маркетинга (отбор нужных потребителей); увеличение прибыли, получаемой продавцом; выбор и развитие покупателей	Низкие осведомленность о подходе и проникновение в бизнес-практики; недостаток данных и технологий учета потребителей; использование модели недавних покупателей (уменьшает список покупателей)
О.А. Третьяк, Д.Е. Климанов (2016) [262]	Анализ БМ проводится на трех уровнях: структура цепочки создания ценности / межфирменной сети («скелет», сеть); механизм взаимодействия участников БМ; результаты взаимодействия участников БМ. Предполагается визуализация структуры БМ, ролей и особенностей взаимодействия участников, выделение доминирующего звена, определение его влияния на функционирование БМ, выявление сбоев и рассогласований в цепочке добавленной ценностирозничных торговых сетей с ориентацией на потребителя, а также способов их преодоления	Оценка потребительской ценности в структуре цены исходя из стоимости разработки и производства товара, цены продажи товара дистрибьютору, цены продажи товара в аптеке. Исследование визуализации мир фирменной сети и её участников, ранжирование проблем для создания ценности потребителю, анализ показателей характеризующих состояние бизнес-модели.	
П. Фэйдер, Б. Харди (2010)[313]	Вероятностная модель – детализация количественных моделей и уточнения расчетов. измерение RFM связано с более сложными оценками CL	Стремление, с одной стороны, более детально оценить CLV, с другой – сделать оценку приемлемой для практиковрасширение подхода за счет учета большего количества факторов, влияющих на долговременную стоимость/ценность клиента;	Сложность расчетов

* составлено автором

Приложение Т

Таблица Т.1 – Обобщение подходов клиентоориентированности покупателей*

Название методики, автор	Методика оценки	Направление оценки ценности
На основе интервьюирования. Оценка с помощью шкал		
Нарвер, Слейтер[335] - MKTOR – 6 индикаторов	по результатам опроса респондентов по 7-балльной шкале Лайкерта	ориентация на клиента с оценкой организационных компетенций. стратегической ориентации, а также анализа бизнес-процессов деятельности предприятия, межфункциональная координация, ориентация на конкурентов, долгосрочное ведение, прибыльность
Кохли, Яворский, [326] Кумар[329] - MARKOR – 32 индикатора		ориентации на клиента торгового персонала, самообследование торгового персонала. оценка ориентации компании на клиента через анализ дуальных отношений на межличностном уровне (продавец -клиент)
Дешпанде, Фарли, Вестстер - MORTN - 10 индикаторов[308]		ориентация на клиента на основе анализа типа организационной культуры и степени ее ориентации на рынок. Набор убеждений, согласно которым интересы клиента имеют наибольший приоритет, не исключая остальных стейкхолдеров, таких как владельцы, сотрудники, менеджеры, для создания компании условий обеспечения прибыльности в долгосрочном периоде.
Хаджат – CUSTOR - 71 индикаторов[308]		оценка ориентации компании на клиента, упор делается на наличие соответствующих организационных компетенций, стратегической ориентации и соответствующих процедур и бизнес-процессов, а не текущей реализации тех или иных программ
О.В.Гулаков, Панин С.В., В.А.Ребязина, [207], М.М.Смирнова[233]	применением экспертного подхода[3] развитие в соответствии с потребностями потребителей через индивидуальный подход потребителей, учёт и их потребностей; уровень удовлетворённости потребителей; выявление потребностей; качество продукции и обслуживания; выстраивание долгосрочных отношений с потребителей; доступность продукции	ориентации на клиента, адаптированная под российский рынок .

Продолжение таблицы Т.1

На основе анкетирования потребителей		
Ладыгина ЕЕ. на основе пяти критериев [330]	экспертным методом количественного измерения качественных показателей клиентоориентированности предприятия	Ориентация на клиента на основе пяти критериев: количество работающих специализированных структурных подразделений, отвечающие за работу с клиентом, количество новых потребителей, качество послепродажного обслуживания потребителей, уровень выполнения пожеланий потребителей по поводу качества продукции, снижение стоимости услуг с учетом применения инновационных решений
Рожков А.Г[233]	С помощью глубинного интервью на основе построения модели тесной взаимодействие бизнес-процессов взаимоотношения потребителей с учетом специфики отрасли и соответствующих потребностей, построена трехуровневая модель ориентации компании на клиента процессов: информационных, аналитических, управленческих.	выявление качественных составляющих взаимодействия сотрудников организации, работающих клиент.
Метод SERVQUAL - через исследование сервиса и качества[177]	оценка уровня ожидаемого и воспринимаемого качества услуги розничной торговли по обобщенному показателю качество услуги: надежность, отзывчивость, убедительность, сочувствие, осязаемость	вывод о соответствии ожидания покупателей и уровню их удовлетворённости. Основой для оценки качества услуги сервисных организаций по данной методике является анкета, включающая 22 вопроса, соответственно - единичных критериев качества, которые предлагаются разработчиками анкеты. Единичные показатели сгруппированы в пять комплексных критериев, характеризующих качество услуги: надежность, отзывчивость, убедительность, сочувствие, осязаемость
Net Promoter Score, NPS[343]	оценка отношения клиента к торговой сети, которое определяется на основе социологического опроса по десятибалльной шкале оценки	оценивается удовлетворенность потребителей показатель измеряет степень вероятности, что покупатели порекомендуют торговую сеть друзьям и знакомым
Ф.Котлер[160]	удовлетворенность потребителей оценивается удовольствием, волнением, радостью или разочарованием.	на основе эмоциональной удовлетворенности потребителей

Окончание таблицы Т.1

На основе системы показателей		
Конова В. В. [87]	математическую модель оценки клиентоориентированности торгового центра, опрос и обратная связь от потребителей. С помощью коэффициента влияния и коэффициента трафика во взаимосвязи с показателями товарооборота	оценить клиентоориентированный менеджмент посредством анкетирования потребителей и количественных показателей, но не учитывает сетевой формат розничной торговли.
Александров Ю.Л.[96], Терещенко Н.Н.[258]		клиентоориентированность с конкурентоспособностью торговой организации
А.Кохли[326], Фадер П.[313], Кумар В. [328]	прибыль периода активности клиента, уровень продаж, жизненные ценности клиента, отдачу от инвестиций в клиента	

* составлено автором

Таблица Т.2 - Существующие подходы к содержанию категорий «синергетический эффект», «сетевой эффект»

Автор		Определение
Т. В. Степанова[174]	синергетический эффект	«результат, возникающий от совместного использования имеющихся у предприятий ресурсов в отличие от индивидуального использования ресурсов отдельными предприятиями
Рубцова Н. В[236]	Синергетический	Результат совместной деятельности субъектов сферы туристско-рекреационных услуг как цепочки создания ценности туристского-продукта
	кумулятивный	Результат длительного взаимодействия субъектов сферы туристско-рекреационных услуг в аспекте достижения общих стратегических целей
Т. Г. Касьяненко, Д. А. Иванов[146]	Синергический эффект	внутри кластера достигается за счет обострения внутренней конкуренции, однако при этом развивается и кооперация его участников – совместное создание и использование инфраструктуры, взаимодействие с поставщиками, завоевание новых рынков под «брендом» кластера и т. п.
	Торговая синергия (сбыта	Эффект этого вида синергии проявляется в кластере при реализации различных товаров через одни и те же каналы распределения, использование единого центра продаж, общих складских помещений и т. д.
Сморгунов, Л. В.[246]	сетевойэффект	.На сетевых рынках эффект возникает с увеличением числа пользователей и достижением некоторого пограничного критерия – критической массы пользователей, при которых повышается ценность сети.
Теодор Вейл (Theodore Vail)[320]	«сетевые эффекты»	достигается определенное число пользователей информационного продукта (услуги), получившее название «критической массы пользователей».
Долгопятова Т.Г., Шиляева Е.В[288]	Сетевые эффекты	особый род эффектов, при котором полезность товара или услуги для одного индивида/фирмы зависит от числа других людей/фирм, потребляющих данный товар
Авторское определение	Сетевой эффект	сетевого эффекта, который проявляется в приросте ценности конечного продукта – розничной услуги, создаваемой сетевым образованием в целом в результате увеличения численности потребителей

Обобщено автором

Приложение У

Таблица У.1 – Система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей с позиции институциональных потребителей (участников сети)*

Название блока показателей	Вовлеченность в создание ценности услуг сетей	Социально-экономические ценности услуг торговых сетей
1. Привлекательность услуг сетей для контрагентов цепочки: 1.1. Государство – гос. органы власти	Создание ценности торговой услуги на основе корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса: благотворительности, спонсорской помощи, природоохранной деятельности и др.; безопасность услуг сетей, в том числе упаковочных материалов Вовлеченность местных производителей в поставки товаров для торговых сетей Занятость населения	Экономические ценности/выгоды: ЭЭгос.р.м – процент создания новых рабочих мест в РТС в общей численности персонала за определенный период. ЭЭгос.пр. – доля продукции SCU местных производителей (кол-во позиций) в общем ассортименте. Социальные ценности/выгоды: $СЭ_{гос.бл}$ – доля расходов на социально-благотворительные цели (расходы на благотворительные проекты, расходы на социальную поддержку окружающего сообщества) в общих расходах. $СЭ_{гос.ифр}$ – доля расходов на обеспечение безопасности услуг, развитие инфраструктуры (расходы на охрану природопользования, безопасность торговой услуги для человека и окружающей среды, расходы в проекты развития инфраструктуры) в общих расходах
1.2. Производители товаров (в том числе сельхозпроизводители, переработчики, производственные компании)	Участие в производстве товаров СТМ. Создание ценности торговой услуги в соответствии с кодексом этических норм, неиспользование некачественных пищевых добавок	Экономические ценности/выгоды: $ЭЭ_{пр.стм}$ – доля совместно-произведенной продукции под собственной торговой маркой (СТМ) (кол-во позиций) в общем ассортименте. Социальные ценности/выгоды $СЭ_{пр.пр}$ – доля товарооборота по некачественной продукции, просроченной продукции, с несоответствующим упаковочным материалом, выведенные из оборота в общем товарообороте
1.3. Провайдеры услуг в цепочки создания потребительской ценности (маркетинговое агентство, дистрибьютор, поставщики, страховая компания it-компания, цифровая платформа, сервис (если есть) и др.)	Продвижение услуг сетей Обеспечение расширенной ассортиментной линейки товаров -страхование коммерческих рисков при взаимодействии партнеров с РТС	Экономические ценности/выгоды: $ЭЭ_{поср.пр}$ – доля расходов на промоакции, пробные партии товаров, выставки-продажи и т. п. в издержках обращения РТС. $ЭЭ_{поср.тр}$ – доля транзакционных издержек торговой сети в общих издержках обращения. Социальные ценности: $СЭ_{поср.стр.}$ – доля расходов на страхование в общих издержках РТС ОП – доля онлайн –продаж в общем объеме продаж, БП – процент автоматизации и цифровизации бизнес-процессов внутри сети

* составлено автором

Таблица У.2 – Сегментация потребителей РТС по ценностному предпочтению услуги*

Группы потребителей	Особенности	Задачи клиентоориентированности
1. Общая совокупность покупателей		Создание целостной концепции бренда организации и ее товарного продукта; поддержание информированности широкого круга потребителей; расширение маркетингового присутствия путем использования разнообразных коммуникационных каналов
2. Покупатели, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей	Это группа потребителей, которые имеют пластиковую карту лояльности и/или мобильное приложение сети; сервисориентированные, посещают торговую сеть 2–5 раз в неделю, всегда дают обратную связь и вовлечены в создание ценности	Повышение социальной ответственности бизнеса организации; предоставление уникальных товаров лояльным потребителям; удовлетворение потребностей потребителей, взаимосвязанных с реализацией товарного продукта (в до- и послепродажном обслуживании, консультациях по поводу наилучшего использования товара, услуг по ремонту и т. д.)
3. Покупатели, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги	Важный фактор – цена товара и спецпредложения, посещения 2 раза в неделю	Проведение мероприятий по повышению лояльности потребителей; дифференцированное ценообразование для наиболее лояльных потребителей
4. Покупатели, ориентированные на базовые и уровень услуги		Измерение и оценка ожидаемого и воспринимаемого качества товара; усиление степени обратной связи; модификации товара в соответствии с требованиями потребителей

* составлено автором

Таблица У.3. – Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности*

Ориентация оценки клиентоориентиро-ванности	Характеристика показателя	Метод (формула) определения	Ценностная ориентация
1. Общая совокупность потребителей (Общество)	Экономические ценности		
	$ЭЭ_{сов.р}$ – совокупные расходы торговой сети на одного покупателя, тыс. руб./чел.	Издержки обращения/общее число потребителей, ед. за месяц (регистрационный)	Ценность корпоративной культуры через удовлетворенность потребителей и персонала
	$ЭЭ_{сов.д}$ – Доля расходов на дополнительные услуги в общих расходах торговой сети в месяц, %	Доля расходов на дополнительные услуги/общие расходы торговой сети	Потребительская ценность дополнительного уровня, развитие новых сервисов

Продолжение таблицы У.3

	Социальные ценности		
	$СЭ_{сов.удов}$ – удовлетворенность клиента услугой	Методика SERVQUAL (адаптированная)	Потребительская ценность ожидаемого уровня
	$СЭ_{сов.в}$ – посещение посетителей в неделю на 1 кв. м торговой площади	Среднее количество посещений торговой сети всеми покупателями за определенный период (неделю)/общая торговая площадь торговой сети	Ценность комфорта, атмосферы территории и РТС для потребителей
2. Потребители, ориентированные на потенциальный уровень услуги – получение эмоциональных ценностей	Экономические ценности		
	$ЭЭ_{пот}$ – пожизненная ценность покупателя (CLV – customer lifetime value), руб./затраты покупателя за данный период или ценность/затраты (средняя сумма по сумме чеков за период)	$CLV = m \cdot (r/(1 + i–r))$ где m – маржа от покупателя за данный период времени (руб.); r – коэффициент удержания (% или в долях); i – ставка дисконтирования (% или в долях	Потребительская ценность дополнительного уровня, в том числе эмоциональных выгод
Ориентация оценки клиентоориентиро-ванности	Характеристика показателя	Метод (формула) определения	Ценностная ориентация
	Социальные ценности		
	$СЭ_{пот}$ –индекс чистой поддержки, %	NPS = % промоутеров – % критиков	Возможный % продвижения торговой услуги покупателем своему контактному окружению
3. Потребители, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровни услуги	Экономические ценности		
	$ЭЭ_{доп}$ – показатель ценности жизненного цикла потенциального покупателя (PLV) Доп. ценность/доп. затраты (средняя сумма по сумме чеков за период)	PLV = Коэффициент привлечения (%) · [первоначальная маржа от первоначальных покупок + CLV] – затраты на привлечение нового покупателя	Потребительская ценность ожидаемого уровня

Окончание таблицы У.3

	Социальные ценности		
	$СЭ_{доп}$ – доля привлеченных потребителей	$Д_{привл.} = К_{привл.}/Об.$ $К_{привл.}$ – количество привлеченных потребителей Об. – общее число потребителей	Потребительская ценность ожидаемого уровня
4. Потребители, ориентированные на базовый уровень услуги	Экономические ценности		Потребительская ценность ожидаемого уровня
	$ЭЭ_{баз}$ – коэффициент приверженности	$К_{прив.} = \frac{К - Кпотерян.}{К}$, где К – общее количество потребителей; $К_{потерян.}$ – количество потребителей, отказавшихся от услуг торговой сети	
	Социальные ценности		
	$СЭ_{баз}$ – показатель неудовлетворенности услугой	$К_{неудовл.усл.} = \frac{Nусл. - Nпрет.}{Nусл}$ где $N_{прет.}$ – количество претензий, жалоб, возвратов и пр.; $N_{усл.}$ – общее количество оказанных услуг сетей	

* составлено автором

Таблица У.4 – Опросный лист*

Оцениваемые факторы/критерии качества		баллы				
Материалоемкость		5	4	3	2	1
1	Наличие в магазине современного торгового оборудования, автоматизация торгового процесса					
2	Интерьер торговых площадейрозничных торговых сетей					
3	Внешний вид сотрудников «контактной зоны»					
4	Наличие рекламных материалов, буклетов, стендов, сайта торговой сети, мобильного приложения для покупателей					
5	Наставничество для новых сотрудников, обучение, наличие портала взаимодействия сотрудниковрозничных торговых сетей					
Надежность [158]		5	4	3	2	1
6	Выполняемость обязательств по оказанию заявленных услуг к обозначенному сроку и соответствующего качества. Надежность и стой кость результата услугирозничных торговых сетей					
7	Аккуратность выполнения заявленных услуг, надежность результата услуги.					
8	Разрешаемость проблемных ситуаций клиента.					
9	Надежность репутации и надежность предоставления услуги розничных торговых сетей					

Окончание таблицы У.4

Отзывчивость		5	4	3	2	1
10	Дисциплинированность сотрудников розничных торговых сетей					
11	Оперативность при оказании услуг					
12	Стремление помочь в решении проблем потребителя.					
13	Быстрота реагирования на просьбы потребителя					
Убежденность		5	4	3	2	1
14	Сотрудники «контактной зоны» способны создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с потребителями					
15	Сотрудники демонстрируют вежливость и доброжелательность по отношению к потребителям					
16	Сотрудники осуществляют эффективное обслуживание потребителей и демонстрируют всяческую поддержку					
17	. Сотрудники грамотно проводят консультирование покупателей					
Сочувствие		5	4	3	2	1
18	Проявление индивидуального подхода к покупателю розничных торговых сетей посредством выявления запросов для удовлетворения его нужд					
19	Сотрудники ориентируются на решение проблемы своих потребителей					
20	Сотрудники знают потребности своих потребителей					
21	Сотрудники лично участвуют в решении проблем потребителя					
22	Сотрудники оказывают информационную поддержку потребителям розничных торговых сетей					

* составлено автором

Таблица У.5 – Оценка качества торговой услуги методом SERVQUAL, составлено автором

Показатели качества торговой услуги		Ожидание (по всем анкетам) (E)	Восприятие (по всем анкетам) (P)	Единичный коэффициент качества Q=P-E
Групповой показатель качества	Единичный показатель качества			
Надежность				
Средний показатель надежности	H_j			
Отзывчивость				
Средний показатель отзывчивости	$O_{j,}$			
Материальность, осязаемость				
Средний показатель материальности, осязаемости	M_j			
Убежденность				
Средний показатель убедительности, уверенности	$У_j$			
Сочувствие				
Средний показатель сопереживания	C_j			
Общий показатель качества	Q			

Таблица У.6. – Система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг с позиции приращения ценности для сети на микроуровне*

Название блока показателей	Вовлеченность в создание ценности услуг сетей	Социально-экономические ценности услуг торговых сетей
1. Инвестиционная привлекательность торговой сети Инвесторы, в том числе участники фондового рынка	Привлекательность услуг сетей для инвесторов с точки зрения уровня окупаемости вложений и устойчивой экономической с социальной позиции сети на рынке	Экономические ценности: $ЭЭ_{соб.кап.}$ – отношение капитализации к чистой прибыли (P/E); $ЭЭ_{соб.ден}$ – отношение стоимости компании за вычетом денежных средств к выручке (EV/S) [151] Социальные ценности: $СЭ_{соб.к.}$ – коэффициент текучести кадров, $СЭ_{соб.маг}$ – отношение вновь введенных торговых объектов к общему количеству магазинов
2. Клиентоориен-тированный персонал. Эффективность управления клиентоориенти-рованностью персонала	Качество торгового обслуживания Определение текущих потребностей, формирование новых запросов на товары и услуги	Экономические ценности: ЭЭкл.п – эффективность клиентоориентиро-ванности персонала. Социальные ценности: СЭкл.м – эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу
3. Собственники, розничная торговая сеть – управление процессом создания ценности	Востребованный ассортимент, комфортный торговый зал и торговое обслуживание, качественное управление посредством унификации и стандартизации услуг сетей	
Коммерческий менеджмент (маркетинг, логистика и трансакции)	Программы и инструменты мерчандайзинга + программы лояльности для потребителей	Экономические ценности: ЭЭст – темп роста сопоставимого трафика [77]; ЭЭкп – коэффициент покупки. Социальные ценности: СЭп.л – индекс потребительской лояльности NPS
Финансовый менеджмент (взаимодействие РТС и инвесторов, РТС и потребителей)	Эффективность использования финансовых ресурсов торговой сети Эффективность завоевания общественного доверия	Экономические ценности: Ка – коэффициент автономии Ра – рентабельность всех активов, % Социальные ценности: СЭсо – коэффициент корпоративной социальной ответственности (произведение индекса прироста численности сотрудников, выручки и фонда заработной платы) [248]
Торговый менеджмент (взаимодействие РТС и производителей, а также провайдеров услуг)	Эффективность управления торговой деятельностью Эффективность обоснованности принимаемых решений	Экономические ценности: ЭЭоо – выручка или прибыль на 1 кв. м торговой площади – показатель Like for like sale; ЭЭebitda – скорректированная рентабель-ность EBITDA. Социальные ценности: СЭвм – валовая маржа (валовая прибыль/выручку), в долях
Кадровый менеджмент (взаимодействие РТС и персонала)	Клиентоориентированность персонала	Экономические ценности: заработная плата, соцпакет, KPI деятельности. Социальные ценности: отношение менеджеров к работникам, условия труда, реализация комфортного послепродажного сервиса и др.

* составлено автором

Таблица У.7 – Показатели оценки клиентоориентированности персонала*

Название блока показателей	Показатель	Метод (формула) определения	Ценностная ориентация
Эффективность клиентоориентированности персонала	Экономические ценности		
	$ЭЭ_{кл.п.д}$ – доля вторичных покупок в общем объеме покупок	Количество вторичных покупок (регистрационный) / общее кол-во покупок	Потребительская ценность «цена – качество»
	$ЭЭ_{кл.п.н}$ – рентабельность затрат по привлечению новых потребителей, в долях	$Rз.н.к. = \frac{NP.}{Зн.к.}$, где Np – выручка; Зн.к. –затраты по привлечению новых потребителей	
	Социальные ценности		
	$СЭ_{кл.п.уд}$ – удовлетворённость персонала (анкета)	Индекс удовлетворенности персонала = (общее количество баллов / общее количество вопросов) · 100%	Ценность качества услуги и качества товара от торговой сети
Эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу	Экономические ценности		
	$ЭЭ_{кл.м.р}$ – рентабельность фонда оплата труда	Прибыль/ ФОТ ·100%	Ориентация на лояльность персонала, и готовность персонала быть вовлеченным в создание ценности
	$ЭЭ_{кл.м.д}$ Доля инвестиции в персонал в общих расходах	Инвестиции в персонал / ИО	
	Социальные ценности		
	$СЭ_{кд.м.с.}$ – коэффициент изменения выполнения стандартов обслуживания	% выполнения стандартов обслуживания по окончании адаптации (наставничества). % выполнения стандартов обслуживания в первые дни адаптации (наставничества)	Ценность создания комфортных условий персоналу для реализации ценностей потребителям
	СЭтр –интегральный показатель трудоемкости работ. 1 этап – оценка «Виды работ», «Сложность работ», «Затрачиваемое время на выполнение работ». 2 этап – поправочный коэффициент соотношения трудоемкости и средней заработной платы в соответствии со средней зарплатой в регионе	Анкетирование сотрудников и сопоставление с критериями с ЕТС	

* составлено автором

Таблица У.8- Методика расчета показателей ценностно-ориентированного развития услуг*

Расчет показателей		
Показатели отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади		Ом = ТО / S = Р / S, :Ом – чистый розничный оборот на кв. метр торговой площади, тыс. руб., ТО – чистый розничный оборот, тыс. руб, S – торговая площадь сети, кв. метры, Р – прибыль сети, тыс. руб.,
Рентабельность всех активов, %	Показывает способность активов компании порождать прибыль. Рентабельность чистых активов по чистой прибыли должна обеспечить окупаемость вложений	$Ra = \frac{ЧП}{ВБср}$, где ЧП = чистая прибыль; ВБ – валюта баланса среднегодовая
Рентабельность затрат на оказание услуг, %	Показывает эффективность затрат на оказание услуг. Отрицательная динамика свидетельствует о необходимости пересмотра цен	$Rз = \frac{Пдо\ н.о.}{Зат\ б.н.}$, где Пдо н.о – прибыль до налогообложения; Зат.б.н. – все затраты, не включая налогов
Рентабельность товаров, проданных в торговой сети, %	Показывает соотношение сальдированного финансового результата и себестоимости услуги	Рентабельность = Сальдированный фининосовый результат / себестоимость услуги * 100%
	Чем больше значение показателя, тем больше прибыли предприятию приносит каждый рубль затрат, включая налоги. С уточнением ЕНВД и УСН	$ЧRз. = \frac{ЧП}{Зат\ сов.}$, где ЧП – чистая прибыль; Зат.сов. – совокупные издержки обращения , включая налоги
Коэффициент автономии	Показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственных средств. Рост коэффициента свидетельствует об увеличении финансовой прочности предприятия, его стабильности.	$Кавт = \frac{СК}{ВБср}$, где СК – собственный капитал; ВБ – валюта баланса среднегодовая
-коэффициент социальных результатов за текущий период функционирования РТС	Показывает • изменение числа рабочих мест в регионе; • изменение надежности снабжения некоторыми товарами населения регионов или населенных пунктов; • изменение условий труда работающих; • экономия времени населения	Кс.р. = Iр.м. * Iн. * Iус.т. * Iэ.в..
Индекс потребительской лояльности NPS [356].	демонстрирует уровень удовлетворённости пользователей по шкале от 1 до 10 — это степень вероятности того, что человек порекомендует компанию кому-то еще	Индекс высчитывается путем вычитания процента критиков бренда из процента сторонников.
коэффициент усиления социальной ответственности организации	Показывает социальный вклад РТС в рамках реализации КСО	Доля собственных и заемных средств на благотворительность, финансирование соц.проектов населения в общих расходов предприятия за определенный период

* составлено автором

Таблица У9 – Результаты опроса ведущих производителей, по данным сайта Infoline-

Факторы	2020	2021	2022
Высокие процентные ставки по кредитам	12	8	31
Монополизация розничного рынка сетями	49	35	26
Недостаточность спроса	41	36	24
Пандемия и ограничительные мероприятия	35	32	21
Нехватка квалифицированных персонала	24	19	17
Импорт конкурирующей продукции	14	11	11
Законодательные ограничения	19	19	11

Приложение Ф

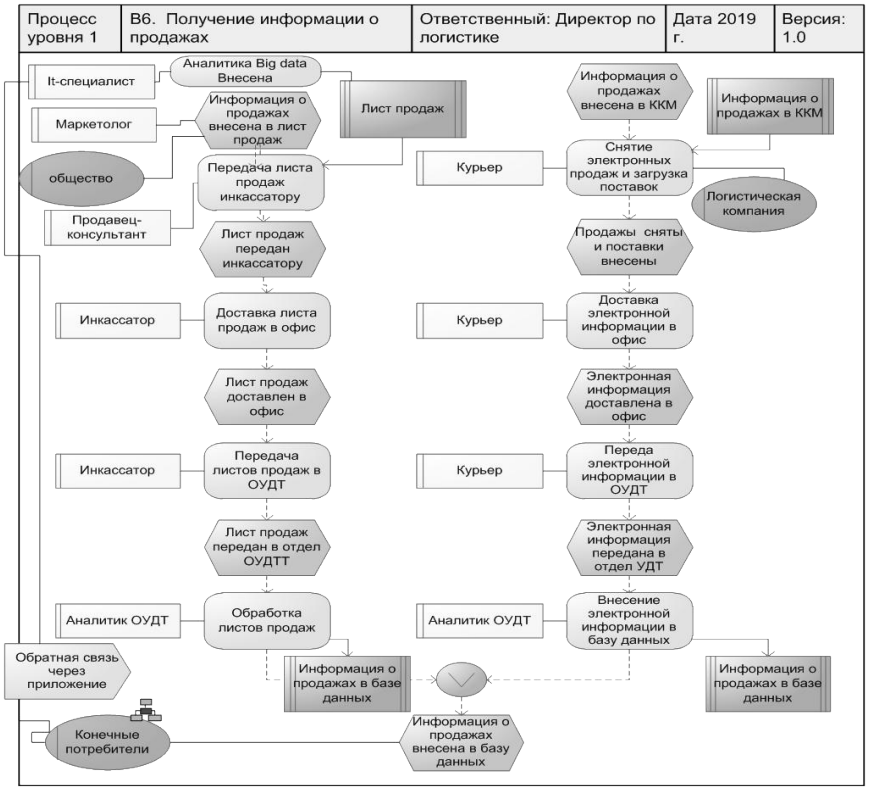


Рисунок Ф.1 – Бизнес-процесс «B6п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателем» , составлено автором

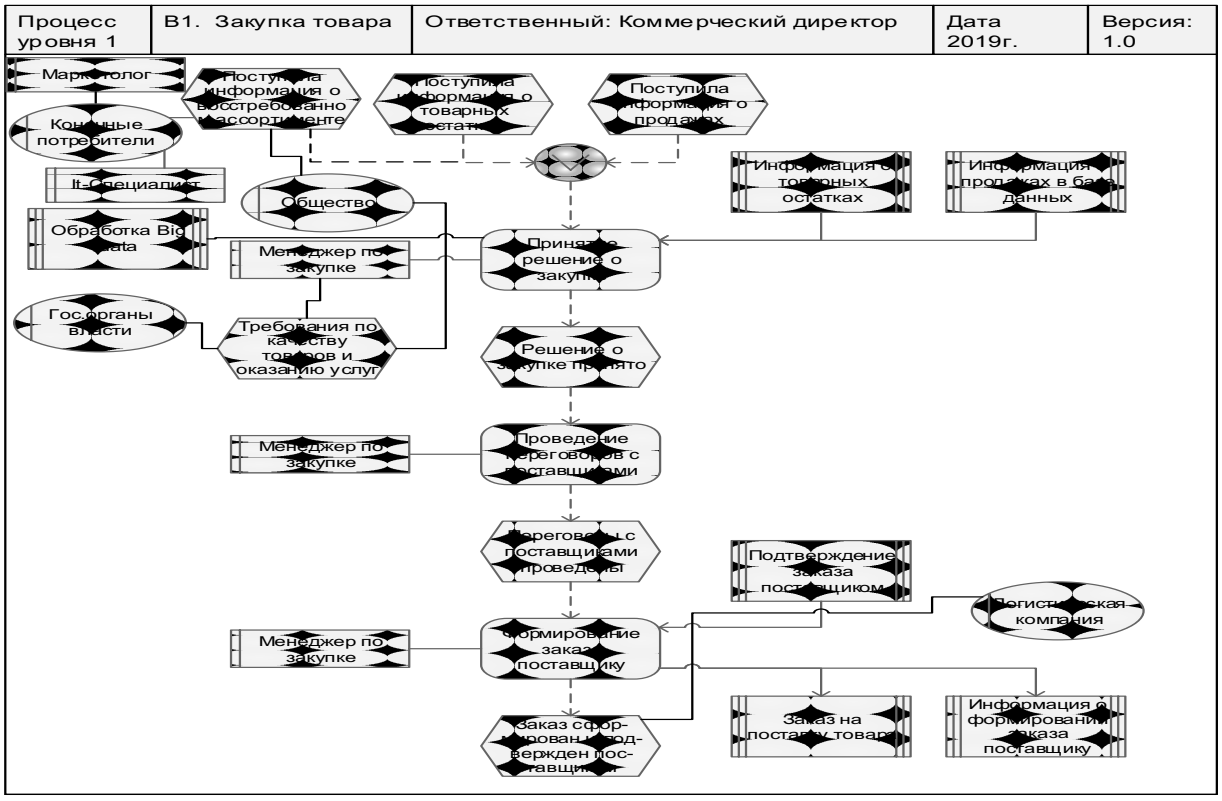


Рисунок Ф.2 – Бизнес-процесс «B1. Закупка товаров – насыщение сети товаром», составлено автором

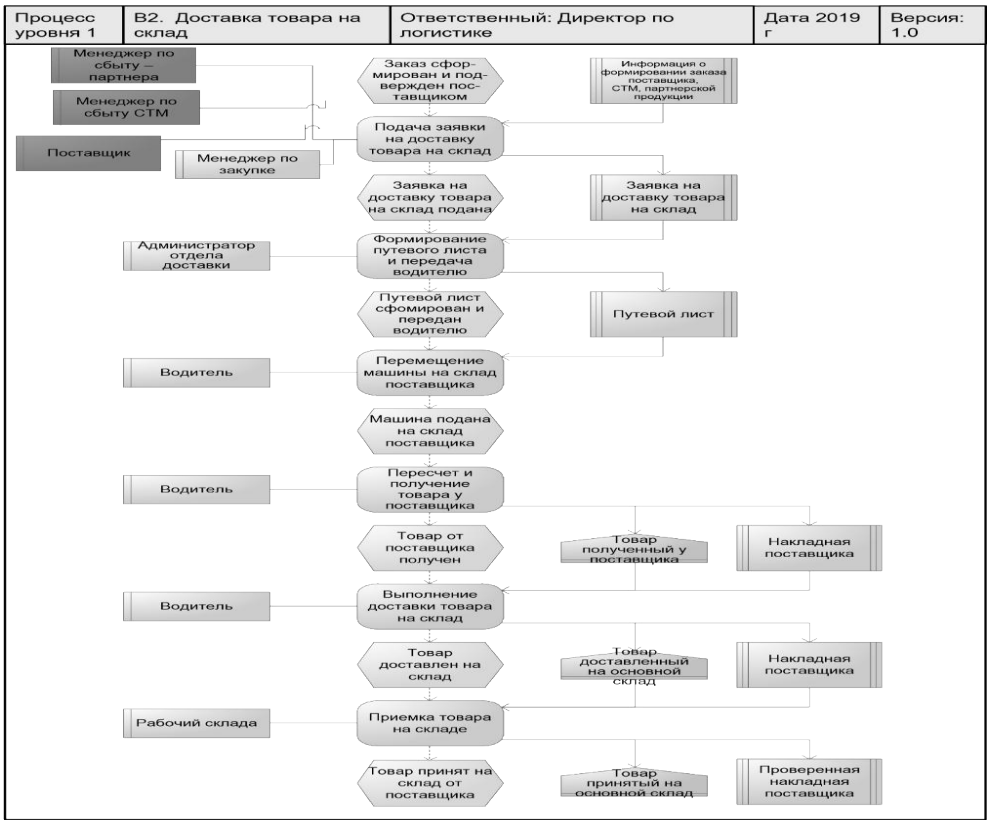


Рисунок Ф.3 – Бизнес-процесс «B2. Доставка товара на склад», составлено автором

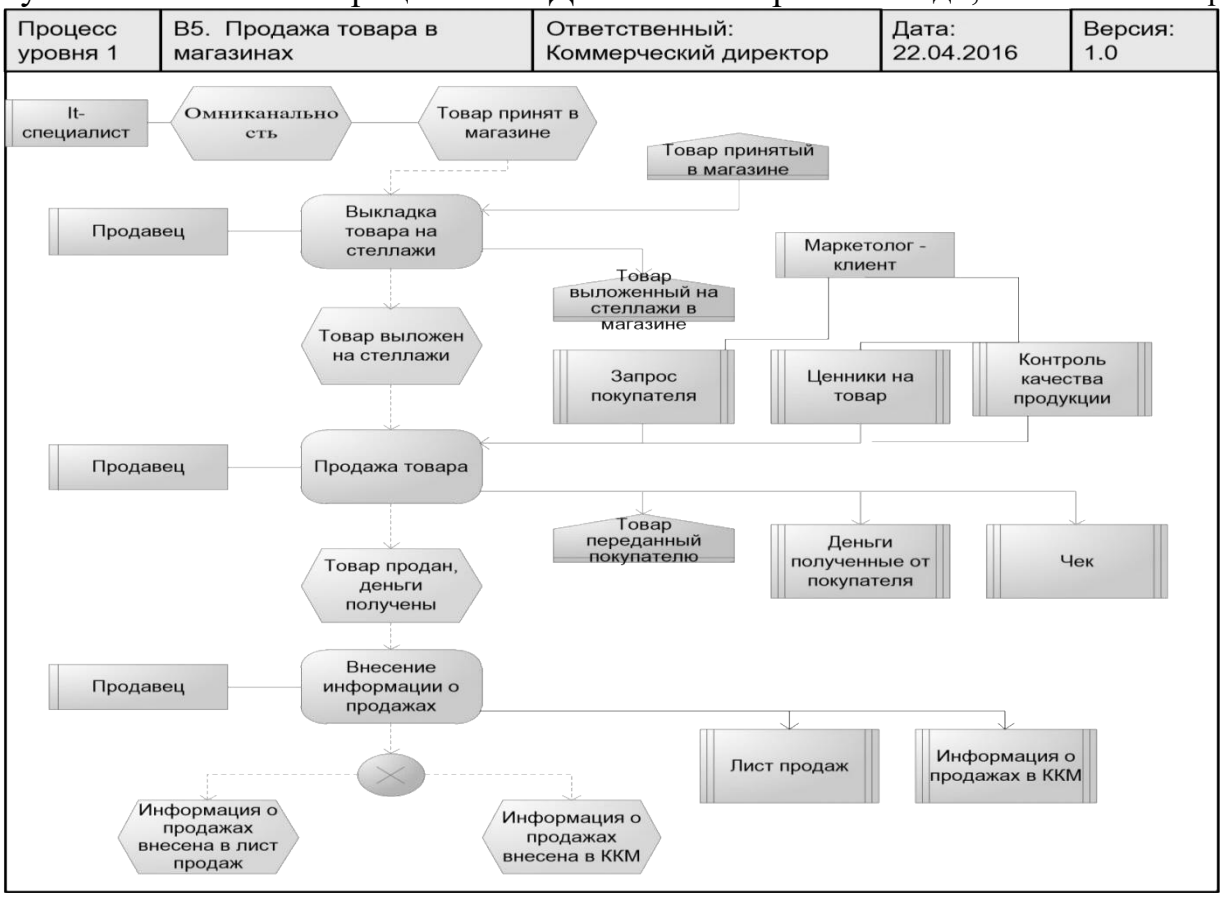
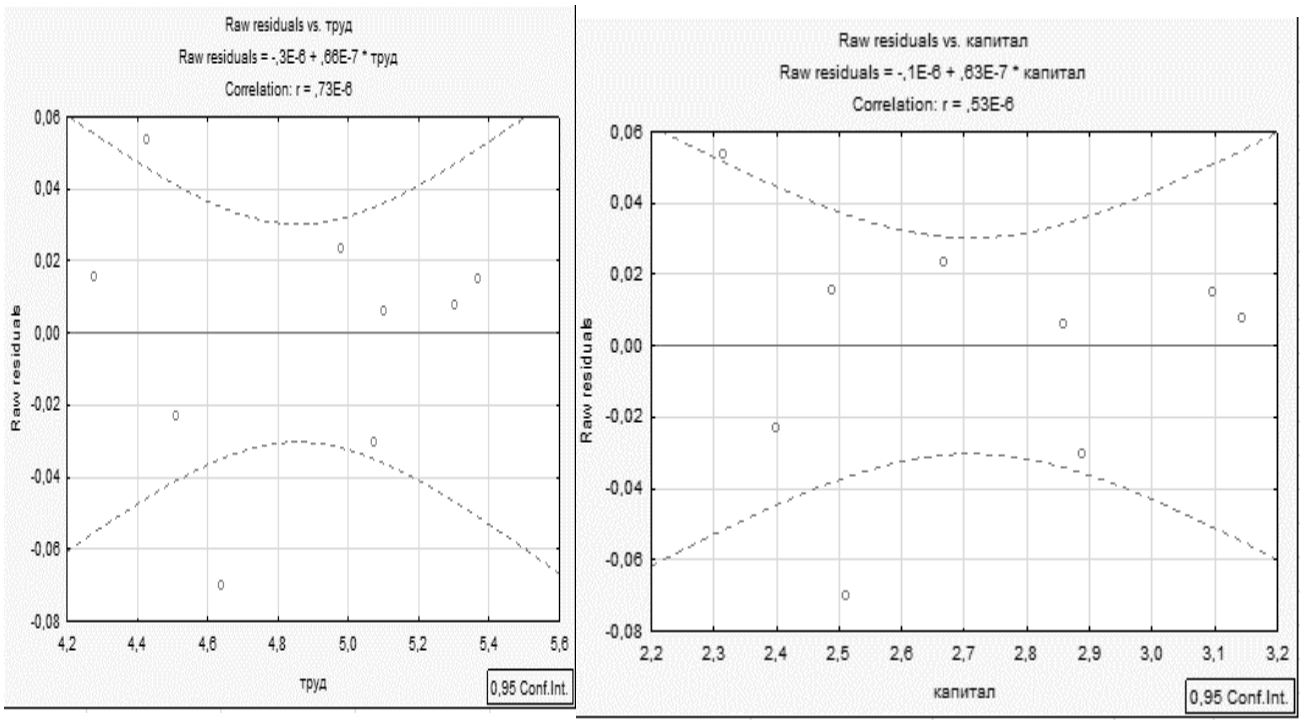
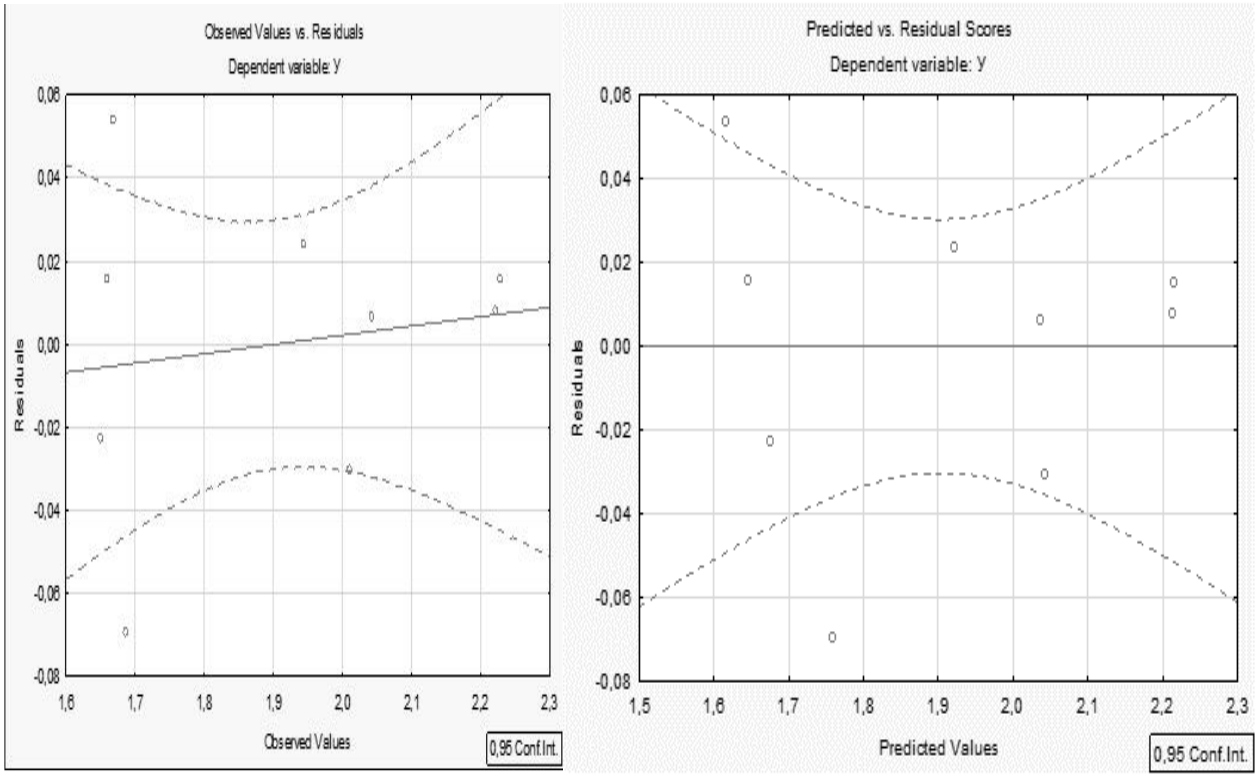


Рисунок Ф.4 – Бизнес-процесс «B6. Продажа товаров в магазинах», составлено автором



А – 1 часть



Б – 2 часть

Рисунок Ф.5 – Расчет распределения (часть1, часть 2 результатов исследования) * составлено автором

Таблица Ф.1 – Динамика товарооборота торговых сетей и товарооборота розничной торговли России за 2010–2021гг. [200]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Доля оборота розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	17,5	18,4	20,5	21,9	22,9	25,0	27,5	30,7	32,6	34,2	38,5	38,9
Оборот розничной торговли торговых сетей, млн. рублей	2889608	3515198	4385878	5187215	6035578	6881698	7766243	9131879	10294875	11499511,7	12430425	15354499
Изменение оборота розничной торговли розничных торговых сетей, %	111,3	107,1	106,3	103,9	105,9	97,2	104,5	110,9	109,8	111,7	108	118

Таблица Ф.2 – Основные этапы добавления ценности услуг розничных торговых сетей в России*

Этапы	Особенности преобразования	Системные преобразования услуг			
		Элемент привлекательности торговой услуги	Контрагенты цепей поставок, участвующие в создании ценности	Бизнес-процессы торговой организации при формировании т услуги РТС	Основная ценность торговой услуги
I этап. 1994 – 1997 гг. – базовый уровень торговой услуги	Зарождаются в основном региональные торговые сети. Приход первой международной сети «Рамстор». Концентрация торговли в сегменте FMCG составляет 2%[226]	Ассортимент товаров	Поставщики услуг	Доставка в торговую точку, приемка, хранение	Соответствие «цена–качество»
II этап. 1998 –2004 гг. – ожидаемый уровень торговой услуги	Активное открытие международных сетей. Выход на федеральный уровень региональных сетей. Дальнейший рост региональных и федеральных торговых сетей. Концентрация торговли в сегменте FMCG составляет 5%	Доступность, близость к потребителю, широта ассортимента, ценовые выгоды	Поставщики услуг	Доставка в торговую точку, приемка, хранение	Минимум затрат торговых операторов, продавцов и кассиров: дешевый интерьер, без мерчандайзинга и торговых технологий

Окончание таблицы Ф.2

III этап. 2005– Февраль 2010 гг. – расширенный уровень торговой услуги	Ускоренный рост сетевого ретейла. Появление явных лидеров среди федеральных торговых сетей. Освоение новых регионов. Дальнейший рост западных торговых сетей на отечественном рынке. Концентрация торговли в сегменте FMCG составляет 9 %	Экономия времени при покупке торговой услуги, сервис и комфорт	Поставщики услуг, торговые сети	Продажа и обслуживание покупателей	Унификация и стандартизация услуг. Разработка корпоративных стандартов по их управлению. Инновационные технологии продаж. Развитие мерчандайзинга
IV этап – этап с март 2010 по январь 2017 г.	Развитие торговых сетей в условиях глобализации и сетевизации мирового пространства. Развитие торговых сетей практически по всей территории России. Концентрация торговли в сегменте FMCG составляет 15%	Эмоциональные выгоды	Торговые сети, поставщики, потребители производственные компании, сельхозтоваропроизводители, потребители, провайдеры услуг	Продажа и обслуживание покупателей на основе клиентоориентированности и других инновационных подходов	Унификация и стандартизация услуг. Разработка корпоративных стандартов по их управлению. Приращение ценности услуги за счет неосязаемой части: услуг и сервиса. Клиентоориентированность, эмоции покупок.
V этап с 2017 по февраль 2019 г.	Розничные сети преобразуются в торговые системы (цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей). Широкое применение цифровизации услуг сетей, организация услуг на основе Big Data, развитие платформенной торговли.	Получение торговой услуги из любого места, выбор контрагентов и дешевизна приобретаемых товаров	Торговая сеть, торговая платформа, производственные компании, сельхозтоваропроизводители, потребители, провайдеры услуг	Торговая услуга вне торговой сети или совместно на торговой платформе	Быстрота торговых операций, дешевизна товаров и услуг сетей
VI этап. Март 2019 г. по настоящее время	Омникальность и масштабирование онлайн торговли и цифровых инструментов услуг розничных торговых сетей.	Развитие омникальности, обеспечение безопасности	Торговая сеть, торговая платформа, производственные компании, сельхозтоваропроизводители, отребители, провайдеры услуг	Торговая услуга вне торговой сети или совместно на торговой платформе	Доставка товаров на дома, широкий ассортимент доставляемого товара, качественный товар

составлено автором

Таблица Ф.3 – Расчет второго блока показателей

Характеристика DCM	Показатель	Фактическое значение	Целевое значение
Удовлетворенность покупателей	Количество возвратов товаров данной STU за период	14	<11
	Количество эксклюзивных покупателей	36	>24
Гибкость компании, управление спросом	Количество ситуаций отсутствия товара под данной STU в розничной точке (Out of Stock) за период	12	<5
	Количество ситуаций наличия избыточного количества товара под данной STU в розничной точке (Over Stock) за период	4	<5
	Среднее количество дней, необходимое для устранения отсутствия товара под STU в выбранных розничных точках	6	<5
	Среднее количество дней, необходимое для устранения избытка товара под STU в розничной точке	23	<15

* составлено автором

Таблица Ф4 - Показатели развития розничных торговых сетей в регионах РФ (2021 г.)[200]

Регион	Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения	Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	Объем складской мощности на 1 объект РТС, $м^3$
Российская Федерация	249,4	32,6	70,0
Белгородская область	121,4	25,4	5,9
Брянская область	326,8	32,3	8,6
Владимирская область	207,0	39,5	5,9
Воронежская область	189,2	27,2	70,0
Ивановская область	199,0	32,2	76,3

Продолжение таблицы Ф4

Калужская область	219,5	39,8	4,4
Костромская область	212,1	33,8	4,3
Курская область	148,8	30,6	29,1
Липецкая область	385,1	28,2	8,1
Московская область	497,4	49,9	160,6
Орловская область	268,5	33,0	38,1
Рязанская область	185,7	40,1	11,6
Смоленская область	139,1	27,2	56,3
Тамбовская область	92,2	25,6	39,6
Тверская область	174,7	37,6	18,9
Тульская область	249,6	35,1	52,4
Ярославская область	92,0	39,7	60,3
г. Москва	491,8	32,6	78,5
Республика Карелия	168,4	43,0	42,4
Республика Коми	121,3	37,2	7,4
Архангельская область	459,6	25,3	5,4
Вологодская область	346,0	34,3	12,4
Калининградская область	376,7	41,4	22,1
Ленинградская область	278,0	51,2	50,6
Мурманская область	201,0	32,9	4107,8
Новгородская область	127,1	38,5	32,4
Псковская область	286,4	39,0	452,6

Продолжение таблицы Ф4

Регион	Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения	Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	Объем складской мощности на 1 объект РТС, $м^3$
г. Санкт-Петербург	249,4	56,9	70,0
Республика Адыгея	182,2	36,6	221,8
Республика Калмыкия	76,2	25,8	1,1
Республика Крым	107,2	21,2	24,9
Краснодарский край	205,3	26,6	49,9
Астраханская область	117,9	24,1	46,9
Волгоградская область	167,8	35,1	69,2
Ростовская область	217,3	26,6	26,1
Республика Дагестан	22,5	1,1	0,5
Республика Ингушетия	26,1	2,4	1,3
Кабардино-Балкарская Республика	69,1	6,9	2,2
Карачаево-Черкесская Республика	203,7	18,4	0,1
Республика Северная Осетия-Алания	23,3	9,6	4,3
Чеченская Республика	79,2	2,2	7,0
Ставропольский край	152,9	17,1	20,0
Республика Башкортостан	133,9	22,6	30,6
Республика Марий Эл	109,3	41,1	10,4
Республика Мордовия	311,6	37,3	2,6
Республика Татарстан	480,1	28,4	45,5
Удмуртская Республика	208,8	29,4	53,5
Чувашская Республика	170,9	36,5	28,9
Пермский край	284,3	28,3	50,2
Кировская область	202,9	36,9	91,4
Нижегородская область	470,1	35,1	55,3
Оренбургская область	107,9	29,9	34,1
Пензенская область	377,5	30,4	89,0

Окончание таблицы Ф4

Регион	Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек населения	Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	Объем складской мощности на 1 объект РТС, $м^3$
Самарская область	314,3	36,1	70,8
Саратовская область	177,7	36,5	38,0
Ульяновская область	249,5	42,7	3,3
Курганская область	102,8	35,8	69,3
Свердловская область	139,9	32,6	57,3
Тюменская область	295,8	31,0	45,8
Челябинская область	392,9	40,0	49,0
Республика Алтай	387,0	33,2	8,1
Республика Тыва	58,0	9,4	0,8
Республика Хакасия	171,9	18,4	33,9
Алтайский край	180,8	35,9	43,3
Красноярский край	173,1	30,1	17,4
Иркутская область	131,1	30,9	5,4
Кемеровская область	417,4	44,6	26,3
Новосибирская область	236,1	41,6	136,9
Омская область	299,8	33,3	26,8
Томская область	340,8	44,8	7,7
Республика Бурятия	374,6	10,3	1,4
Республика Саха (Якутия)	45,4	11,2	144,6
Забайкальский край	205,5	12,2	3,5
Камчатский край	137,2	29,3	20,7
Приморский край	87,4	8,3	1,6
Хабаровский край	121,3	14,9	1,8
Амурская область	106,5	20,5	17,3
Магаданская область	88,3	13,4	3,1
Сахалинская область	53,5	8,2	6,3
Чукотский автономный округ	37,4	23,0	167,1

Таблица Ф.5 – Результаты кластерного анализа развития услуг розничных торговых сетей в регионах РФ[200]

1 кластер	Distance	2 кластер	Distance
Брянская область	44,06907	Псковская область	73,09218
Липецкая область	19,08356	Республика Адыгея	73,09218
Московская область	91,78302		
г.Москва	59,44248		
Архангельская область	41,14806		
Вологодская область	33,03915		
Калининградская область	15,55651		
Республика Мордовия	53,48211		
Республика Татарстан	48,25157		
Нижегородская область	43,30186		
Пензенская область	31,47183		
Самарская область	51,33710		
Челябинская область	7,37461		
Республика Алтай	18,40618		
Кемеровская область	14,88524		
Томская область	37,47461		
Республика Бурятия	28,55827		
3 кластер	Distance	4 кластер	Distance
Владимирская область	20,60704	Белгородская область	20,06721
Воронежская область	23,35897	Курская область	30,91192
Ивановская область	23,01063	Смоленская область	29,51305
Калужская область	21,01601	Тамбовская область	6,76387
Костромская область	20,76500	Ярославская область	20,88196
Орловская область	30,57357	Республика Коми	21,36335

Продолжение таблицы Ф.5

Рязанская область	24,10503	Новгородская область	20,55236
Тверская область	26,68068	Республика Калмыкия	20,05076
Тульская область	20,90192	Республика Крым	6,93333
Республика Карелия	27,77953	Астраханская область	16,28448
Ленинградская область	37,83983	Республика Дагестан	47,07526
г. Санкт-Петербург	29,18588	Республика Ингушетия	44,85495
Краснодарский край	9,27085	Кабардино-Балкарская Республика	23,61271
Волгоградская область	32,30439	Республика Северная Осетия-Алания	44,90186
Ростовская область	9,20365	Чеченская Республика	19,61648
Карачаево-Черкесская Республика	25,74002	Ставропольский край	33,36562
Удмуртская Республика	9,06895	Республика Башкортостан	21,90958
Чувашская Республика	26,62467	Республика Марий Эл	17,52097
Пермский край	40,21122	Оренбургская область	8,86419
Кировская область	30,53914	Курганская область	24,82398
Саратовская область	21,95714	Свердловская область	30,74202
Ульяновская область	29,33746	Республика Тыва	28,33702
Тюменская область	46,46714	Иркутская область	25,12852
Республика Хакасия	27,04351	Республика Саха (Якутия)	72,90046
Алтайский край	20,17873	Камчатский край	24,73069
Красноярский край	27,90002	Приморский край	18,42752
Новосибирская область	57,28703	Хабаровский край	21,92649
Омская область	49,23351	Амурская область	9,23139
Забайкальский край	25,30197	Магаданская область	16,44936
		Сахалинская область	28,96682
		Чукотский автономный округ	86,42413

составлено автором

Таблица Ф.6 – Анализ остатков модели производственной функции

	Observed	Predicted	Residual	Standard	Standard	Std.Err.
1	1,6602	1,6446	0,0157	-1,0814	0,3772	0,0377
2	1,6686	1,6147	0,0539	-1,2068	1,2982	0,0244
3	1,6517	1,6745	-0,0228	-0,9559	-0,5491	0,0208
4	1,6882	1,7578	-0,0696	-0,6057	-1,6771	0,0171
5	1,9454	1,9216	0,0239	0,0820	0,5750	0,0239
6	2,0108	2,0411	-0,0303	0,5842	-0,7310	0,0164
7	2,0430	2,0368	0,0062	0,5660	0,1500	0,0170
8	2,2215	2,2136	0,0079	1,3086	0,1903	0,0272
9	2,2289	2,2136	0,0152	1,3088	0,3666	0,0237
Minimum	1,6517	1,6147	-0,0696	-1,2068	-1,6771	0,0164
Maximum	2,2289	2,2136	0,0539	1,3088	1,2982	0,0377
Mean	1,9020	1,9020	0,0000	0,0000	0,0000	0,0231
Media	1,9454	1,9216	0,0079	0,0820	0,1903	0,0237

составлено автором

Таблица Ф.7 – Краткая информация об объектах исследования

	ООО «Бахетле-1», РТ	ООО ТК «Эдельвейс», РТ	Торговая сеть «Эссен», РТ	Торговая сеть «Азбука вкуса», Москва
Год начала функционирования. Формат торговли, количество магазинов	с 1991 года и позиционирует себя как сеть торговых организации домашней еды, 24 супермаркетов.	с 1994 года, 60 магазинов в формате супермаркеты у дома	с 2003 года 3 гипермаркета, 2 супермаркета, 14 универсама в 2000 г продана торговая сеть	с 1997 г. 102 супермаркета, 10 семейных гипермаркетов, 56 минимаркетов, 2 городских бистро, ресторан, интернет-магазин av.ru

Окончание таблицы Ф7

Наличие собственного производства	40% в общем ассортименте занимает готовая продукция собственного производства	7% собственное производство	собственное производство свежих фруктов и овощей, товары местных производителей	45% в общем ассортименте занимает готовая продукция собственного производства
Количество сотрудников, чел.	5200	1357	3500	18000
Главная задача компании	удивить гостей изысканностью продукции	делать все для того, чтобы, посетив супермаркет продуктов, покупатель захотел вновь вернуться	довести качественную продукцию до потребителя кратчайшим путем по доступной для покупателей цене	предоставление постоянной возможности потребителям приобрести продукцию самого высокого качества, соответствующую их потребностям и превосходящую их ожидания
Выручка, 2018 г., млрд. руб.	15,53	10,208	20	59

* составлено автором

Таблица Ф8 – Анкета опроса респондентов для проведения исследования уровня приращения потребительской ценности

Уважаемый респондент!

При ответах на представленные ниже вопросы пометьте выбранный вариант ответа (при необходимости – несколько), выставите оценки по пятибалльной шкале.

Заранее благодарим за участие!

1) Ваш возраст ____.

2) Ваш пол _____.

3) Перечислите три наиболее известных Вам торговых предприятия

_____

4) Как часто Вы посещаете предприятия торговли (поставить V под каждым предприятием)?

Продолжение таблицы Ф.8

Торговое предприятие	Частота посещения				
	1-2 раза в месяц	3-5 раз в месяц	5-10 раз в месяц	1 раз в 2-3 месяца	реже
«Магнит»					
«Пятерочка»					
АШАН					
«Бахетле»					
«Эдельвейс-М»					
«Пестречинка»					

5) Как вы думаете, что необходимо сделать предприятиям, чтобы возросла посещаемость покупателей?

_____

6) Оцените, пожалуйста, в какой степени приведенные ниже характеристики соответствуют перечисленным предприятиям торговли (в баллах от 1 до 5: где 5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетв., 2 – неудовл., 1 – плохо)?

Торговая сеть	«Магнит»	«Пятерочка»	АШАН	«Бахетле»	«Эдельвейс-М»	«Пестречинка»
Уровень цен						
Широта ассортимента						
Качество предложенных товаров						
Культура обслуживания						
Режим работы						
Чистота зала и прилегающей территории						

7) Как, по Вашему мнению, предприятие торговли может повысить культуру обслуживания своих покупателей?

_____

8) Оцените по 10-балльной школе

Критерий	Балл
широкий выбор ассортимента	
удобство расположения	
низкие цены	

Окончание таблицы Ф.8

легко найти нужный товар	
наличие бонусных карт (платные, бесплатные)	
наличие акций и скидок	
в продаже есть местные продукты	
наличие свежих товаров	
наличие готовых блюд (салаты, вторые блюда)	
быстрое обсаживание, отсутствие очередей	
вежливый, доброжелательный персонал	
всегда есть то, что я покупаю	
получаю полезную информацию через моб. приложение	
в продаже есть уникальный товар	
товар взвешивают, упаковывают, складывают	
наличие парковочного места	
комфортный дизайн, экстерьер, приятные запахи	
наличие продукции СТМ высокого качества	

* составлено автором

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

Система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг торговых сетей с позиции участников сети

Таблица Ф.9 – Показатели экономической эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ЭЭгос.р.м	0,08	0,075	0,075	0,12	0,13	0,08	0,075	0,075	0,12	0,13	0,06	0,13	0,08	0,075	0,075	0,12	0,13	0,12	0,06
ЭЭгос.пр.	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,33	0,32	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,28	0,33
$ЭЭ_{пр.стм}$	0,03	0,03	0,03	0,043	0,05	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,046	0,05	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,043	0,046
ЭЭпоср.п	0,03	0,03	0,03	0,043	0,05	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,046	0,05	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,043	0,046
ЭЭпоср.тр	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,33	0,32	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,28	0,33

* составлено автором

Таблица Ф.10 – Показатели социальной эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2016	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$СЭ_{гос.бл}$	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,08	0,075	0,075	1,12	0,13	0,06	0,13	0,08	0,075	0,075	0,62	0,13	0,62	0,07
$СЭ_{гос.ифр}$	0,03	0,03	0,03	0,043	0,05	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,33	0,32	0,12	0,25	0,25	1,28	0,32	1,28	0,73
$СЭ_{пр.пр}$	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,046	0,05	1,03	0,23	0,03	0,643	0,045	0,643	0,746
$СЭ_{поср.стр}$	0,008	0,0075	0,0075	0,012	0,01	0,03	0,03	0,25	0,343	0,045	0,046	0,05	0,04	0,03	0,25	0,073	0,045	0,073	0,046

* составлено автором

Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности

Таблица Ф.11 – Показатели экономической эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2016	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$ЭЭ_{сов.р}$	1,2	1,1	1,1	1,5	1,45	2,08	3,075	0,075	3,12	4,13	4,06	4,13	0,08	0,2	0,075	0,25	0,28	0,25	0,32
$ЭЭ_{сов.д}$	1,4	3	3	0,6	2	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,33	0,32	0,12	0,03	0,25	0,03	0,043	0,03	0,045
$ЭЭ_{пот}$	2,2	2,4	2,4	3	3	2,2	3	0,03	3	4	2,1	4	2,2	0,2	0,03	0,25	0,28	0,25	0,32
$ЭЭ_{доп}$	4	3,2	3,2	3,7	4	4	3,2	0,03	3,7	6	4,2	6	4	4	0,03	3,2	3,7	3,2	6
$ЭЭ_{баз}$	0,4	0,45	0,45	0,43	0,49	0,03	0,03	0,25	0,043	0,045	0,046	0,05	1,4	3	0,25	0,6	2,3	0,6	1,2

* составлено автором

Таблица Ф.12 – Показатели социальной эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2016	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$СЭ_{сов.удов}$	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,08	0,075	0,075	1,12	0,13	0,055	0,13	0,08	0,075	0,075	0,62	0,13	0,62	0,06
$СЭ_{сов.в}$	1,2	1,1	1,1	1,5	1,45	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,3	0,32	0,12	0,25	0,25	1,28	0,32	1,28	0,7
$СЭ_{пот}$	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,03	0,03	0,03	0,043	0,045	0,04	0,05	1,03	0,23	0,03	0,643	0,045	0,643	0,7
$СЭ_{доп}$	0,008	0,0075	0,0075	0,012	0,01	0,03	0,03	0,03	0,343	0,045	0,04	0,05	0,04	0,03	0,03	0,073	0,045	0,073	0,04
$СЭ_{баз}$	1,2	1,1	1,1	1,5	1,45	2,08	3,075	0,25	3,12	4,13	4,05	4,13	0,08	0,2	0,25	0,25	0,28	0,25	0,3

* составлено автором

Система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг с позиции приращения ценности для торговой сети на микроуровне

Таблица Ф.13 – Показатели экономической эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2016	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$ЭЭ_{соб.кап.}$	0,3	0,45	0,45	0,44	0,43	0,38	0,45	0,075	0,42	0,5	0,4	0,5	0,4	0,55	0,075	0,54	0,53	0,54	0,56
$ЭЭ_{соб.ден}$	0,2	0,07	0,07	0,08	0,08	0,1	0,08	0,25	0,09	0,09	0,08	0,09	0,23	0,2	0,25	0,24	0,22	0,24	0,22
ЭЭкл.п	0,8	0,45	0,45	0,44	0,43	0,38	0,45	0,03	0,42	0,5	0,4	0,5	0,4	0,55	0,03	0,54	0,53	0,54	0,56
ЭЭст	0,1	0,08	0,08	0,09	0,09	0,1	0,08	0,03	0,08	0,08	0,07	0,08	0,11	0,18	0,03	0,1	0,12	0,1	0,13
ЭЭкп	0,78	0,8	0,8	0,78	0,81	0,78	0,68	0,25	0,98	0,87	0,7	0,87	0,77	0,68	0,25	0,98	0,91	0,98	0,9
Ка	0,6	0,25	0,25	0,28	0,32	0,08	0,075	0,45	1,12	0,13	0,06	0,13	0,08	0,075	0,45	0,62	0,13	0,62	1,12
Ра	0,2	0,25	0,25	0,28	0,32	0,03	0,03	0,08	0,043	0,045	0,04	0,05	1,03	0,23	0,08	0,643	0,045	0,643	0,746
ЭЭоо	0,3	0,25	0,25	0,28	0,32	0,08	0,075	0,68	1,12	0,13	0,06	0,13	0,08	0,075	0,68	0,62	0,13	0,62	0,07
ЭЭebitda	0,04	0,045	0,045	0,044	0,03	0,038	0,045	0,075	0,042	0,045	0,02	-0	0,09	0,095	0,075	0,094	0,053	0,054	0,056

* составлено автором

Таблица Ф.14 – Показатели социальной эффективности

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2016	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$СЭ_{соб.к.}$	0,4	0,45	0,45	0,44	0,43	0,38	0,45	0,45	0,42	0,5	0,43	0,5	0,4	0,55	0,45	0,54	0,53	0,54	0,5
$СЭ_{соб.маг}$	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,1	0,08	0,08	0,09	0,09	0,07	0,09	0,23	0,2	0,08	0,24	0,22	0,24	0,2
СЭкл.м	0,7	0,45	0,45	0,44	0,43	0,38	0,45	0,45	0,42	0,5	0,41	0,5	0,4	0,55	0,45	0,54	0,53	0,54	0,5
СЭп.л	0,3	0,08	0,08	0,09	0,09	0,1	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08	0,11	0,18	0,08	0,1	0,12	0,1	0,12
СЭсо	0,9	0,82	0,82	0,82	0,86	0,6	0,66	0,66	0,89	0,9	0,77	0,9	0,8	0,89	0,66	0,7	0,8	0,7	0,88
СЭвм	0,7	0,75	0,75	0,77	0,76	0,9	0,82	0,82	0,82	0,86	0,9	0,86	0,6	0,66	0,82	0,89	0,9	0,89	0,8

* составлено автором

Таблица Ф.15 – Показатели интегральной оценки развития услуг розничных торговых сетей

	Эссен					Эдельвейс							Бахетле						
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кцен.уч.	0,96	1,090 2768	1,255 012	1,083 049	0,929 29	0,658 709	1,059 557	1,265 559	1,080 851	1,083 049	0,929 29	0,875 493	1,157 123	0,969 365	1,301 519	0,906 915	1,083 049	0,929 29	1,366 084
Кпотр. цен	0,96	1,108 5541	0,982 837	1,359 681	0,793 656	0,422 345	1,103 248	1,910 352	0,946 971	1,359 681	0,793 656	0,842 537	1,068 705	0,713 693	1,696 253	1,027 026	1,359 681	0,793 656	1,351 847
Кцен.ртс	0,970 546	0,858 4463	1,035 616	1,028 405	1,204 793	0,591 061	0,986 556	1,595 96	0,804 099	1,028 405	1,204 793	0,874 504	1,334 864	0,999 491	1,493 038	0,726 041	1,028 405	1,204 793	1,385 811
Кц-р услуги	0,894 455	1,037 5446	1,277 404	1,514 431	0,888 579	0,164 434	1,153 239	2	0,823 024	1,514 431	0,888 579	0,645 065	1,650 723	1,6	3	1,8	1,514 431	1,5	2,559 227

* составлено автором

Таблица Ф.16 – Степень влияния факторов на развитие услуг сетей

Факторы	Оценка экспертов от 1 до 5					Средняя	вес
	1	2	3	4	5		
Политические							
Политика налогообложения, финансово-кредитная, лицензирование торговой деятельности	4	4	4	4	3	3,8	0,07
Политика местных органов власти к развитию розничной торговли в регионе, политическая стабильность в регионе	3	4	3	5	3	3,6	0,05
Мировая политическая обстановка в том числе введение санкций, межгосударственных договоров на поставку продовольственного импорта в РФ	4	3	3	3	5	3,6	0,04
Государственная поддержка, субсидирование деятельности участников макропроцесса услуги	3	4	5	4	4	4	0,04
Экономические							
Соотношение денежных доходов к прожиточному минимуму населения	4	3	3	5	4	3,8	0,05
динамика инфляции	4	4	4	4	3	3,8	0,04
уровень конкурентной среды в торговой отрасли						0	0,04
Инвестиционные затраты и окупаемость торговых объектов сетевых структур	3	5	5	4	4	4,2	0,05
Транспортная, логистическая инфраструктура	5	5	4	4	3	4,2	0,04
Социальные							
Удовлетворенность качеством жизни населения	4	3	5	5	4	4,2	0,07
Тренд к здоровому образу жизни, органическая пища	4	5	5	3	4	4,2	0,05
Наличие культурных традиций и ценностей	5	5	4	5	4	4,6	0,04
стремление трудоспособного населения квысокому уровню качества жизни	4	5	3	3	4	3,8	0,05
Повышение потребительской образованности населения	4	4	5	5	5	4,6	0,04
Технологические							
уровень влияния технологий на развитие торговый отрасли	5	5	5	5	5	4,2	
новые разработки и внедрение уникальных технологий в торгово-технологический процесс услуг розничных торговых сетей	4	5	5	4	4	4,2	0,07
Уровень инвестиций конкурентов торговых сетей в ниокр	4	5	4	5	5	4,6	0,05
Способность работать в цифровых сервисах и soft сотрудников РТС, участников макропроцесса услуги	4	3	4	5	4	3,8	0,04

* составлено автором

Таблица Ф.17 - Вероятность факторов

Факторы	Оценка экспертов (вероятность изменения факторов) от 1 до 5					Средняя	вес
	1	2	3	4	5		
.политические							
Политика налогообложения, финансово-кредитная, лицензирование торговой деятельности	1	2	3	2	3	2,2	0,05
Политика местных органов власти к развитию розничной торговли в регионе, политическая стабильность в регионе	3	4	3	5	3	3,6	0,03
Мировая политическая обстановка в том числе введение санкций, межгосударственных договоров на поставку продовольственного импорта в РФ	2	3	2	2	1	2	0,04
Государственная поддержка, субсидирование деятельности участников макропроцесса услуги	3	4	5	4	4	4	0,03
Экономические							
Соотношение денежных доходов к прожиточному минимуму населения	4	3	3	5	4	3,8	0,05
динамика инфляции	4	4	4	4	3	3,8	0,04
уровень конкурентной среды в торговой отрасли	2	3	2	2	2	2,2	0,04
Инвестиционные затраты и окупаемость торговых объектов сетевых структур	3	5	5	4	4	4,2	0,03
Транспортная, логистическая инфраструктура	1	2	4	2	2	2,2	0,04
Социальные							
Удовлетворенность качеством жизни населения	3	3	4	4	3	3,4	0,03
Тренд к здоровому образу жизни, органическая пища	4	5	5	3	4	4,2	0,05
Наличие культурных традиций и ценностей	2	3	3	2	2	2,4	0,02
стремление трудоспособного населения к комфортному уровню качества жизни	4	5	3	3	4	3,8	0,05
Повышение потребительской образованности населения	3	2	2	3	3	2,6	0,02
Технологические							
уровень влияния технологий на развитие торговый отрасли	2	3	2	1	1,8	0,03	2

Окончание таблицы Ф17

новые разработки и внедрение уникальных технологий в торгово-технологический процесс услуг розничных торговых сетей	3	2	2	2	2,6	0,04	3
Уровень инвестиций конкурентов торговых сетей в ниокр	3	2	3	3	2,6	0,02	3
Способность работать в цифровых сервисах и soft сотрудников РТС, участников макропроцесса услуги	3	3	1	2	2,2	0,04	3

* составлено автором

Таблица Ф.18 - Итоговая таблица результатов PEST-анализа, составлено автором

Фактор	Значимость фактора	Направление влияния фактора	Средняя оценка вероятности изменений	Взвешенная средняя оценка
Политические				
Политика налогообложения, финансово-кредитная, лицензирование торговой деятельности	0,07	+	0,11	0,266
Политика местных органов власти к развитию розничной торговли в регионе, политическая стабильность в регионе	0,05	+	0,108	0,18
Мировая политическая обстановка в том числе введение санкций, межгосударственных договоров на поставку продовольственного импорта в РФ	0,04	-	0,08	0,144
Государственная поддержка, субсидирование деятельности участников макропроцесса услуги	0,04	+	0,12	0,16
Экономические				
Соотношение денежных доходов к прожиточному минимуму населения	0,05	+	0,11	0,19
динамика инфляции	0,04	-	0,108	0,152
уровень конкурентной среды в торговой отрасли	0,04	-	0,08	0,21
Инвестиционные затраты и окупаемость торговых объектов сетевых структур	0,05	+	0,12	0,168
Транспортная, логистическая инфраструктура	0,04	+	0,11	0,19
Социальные				
Удовлетворенность качеством жизни населения	0,07	+	0,102	0,294
Тренд к здоровому образу жизни, органическая пища	0,05	+	0,21	0,21

Окончание таблицы Ф 18

Наличие культурных традиций и ценностей	0,04	+	0,048	0,184
стремление трудоспособного населения к комфортному уровню качества жизни	0,05	+	0,19	0,19
Повышение потребительской образованности населения	0,04	+	0,052	0,184
Технологические				
уровень влияния технологий на развитие торговый отрасли		+	0,054	0,35
новые разработки и внедрение уникальных технологий в торгово-технологический процесс услуг розничных торговых сетей	0,07	+	0,104	0,308
Уровень инвестиций конкурентов торговых сетей в ниокр	0,05	-	0,052	0,23
Способность работать в цифровых сервисах и soft сотрудников РТС, участников макропроцесса услуги	0,04	+	0,088	0,16

* составлено автором

Модель влияния факторов на долю привлеченных потребителей

Таблица Ф.19 – Исходные данные, по данным РТС

Год	$СЭ_{доп}$ Доля привлеченных потребителей	$СЭ_{сов.удов}$ Удовлетворенность клиента услугой, чтобы понять, насколько довольны потребители взаимодействием с предприятием	$СЭ_{сов.в}$ Средняя частота визитов в торговую сеть (трафик покупателей) в неделю на 1 кв.м. торговой площади	$СЭ_{пот}$ Индекс чистой поддержки, %	$СЭ_{баз}$ Показатель неудовлетворенности услугой
	y	X_1	X_2	X_3	X_4
2009	0,03	0,075	0,25	0,03	3,075
2010	0,343	1,12	0,28	0,043	3,12
2011	0,03	0,075	0,25	0,03	3,075
2012	0,343	1,12	0,28	0,043	3,12
2013	0,045	0,13	0,32	0,045	4,13
2014	0,04	0,08	0,12	1,03	0,08
2015	0,03	0,075	0,25	0,23	0,2
2016	0,073	0,62	1,28	0,643	0,25
2017	0,045	0,13	0,32	0,045	0,28
2018	0,046	0,07	0,73	0,746	0,32
2019	0,045	0,13	0,32	0,045	0,28
2020	0,046	0,07	0,73	0,746	0,32

Таблица Ф.20 – Расчетная таблица по методу наименьших квадратов

Год	X_1	y	x^2	xy	y^2
2009	0,075	0,03	0,006	0,002	0,001
2010	1,12	0,343	1,254	0,384	0,118
2011	0,075	0,03	0,006	0,002	0,001
2012	1,12	0,343	1,254	0,384	0,118
2013	0,13	0,045	0,017	0,006	0,002
2014	0,08	0,04	0,006	0,003	0,002
2015	0,075	0,03	0,006	0,002	0,001
2016	0,62	0,073	0,384	0,045	0,005
2017	0,13	0,045	0,017	0,006	0,002
2018	0,07	0,046	0,005	0,003	0,002
2019	0,13	0,045	0,017	0,006	0,002
2020	0,07	0,046	0,005	0,003	0,002
2021	0,07	0,046	0,005	0,003	0,002
Сумма	3	1	3	1	0
Среднее	0,350	0,103	0,296	0,084	0,025

* составлено автором

Таблица Ф.21 – Влияние на товарооборот, рентабельность EBITA «Бахетле» (внешние факторы)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Оборот розничной торговли, (стоимостные показатели в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году	23,91	106,50	32,80	36,04	103,90	102,70	90,00	95,40	101,30	111,43	111,43	111,43	111,43
Площадь территории, тыс. км^2	1373,29	29,89	36,90	41,00	45,05	56,31	59,91	63,73	67,80	74,58	74,58	74,58	74,58
Среднегодовая численность занятых), тыс. чел.	11354,68	14193,35	17522,65	19469,61	21395,18	26743,97	28451,04	30267,06	32199,00	35418,90	35418,90	35418,90	35418,90
Среднедушевые денежные доходы4) (в месяц), руб.	10990,05	13737,56	16959,95	18844,39	20708,12	25885,15	27537,39	29295,10	31165,00	34281,50	34281,50	34281,50	34281,50
ВРП, млрд руб	683,28	854,10	1054,44	1171,60	1287,47	1609,34	1712,06	1821,34	1937,60	2131,36	2131,36	2131,36	2131,36
Основные фонды в экономике	1500,84	1876,05	2316,11	2573,45	2827,97	3534,97	3760,60	4000,64	4256,00	4681,60	4681,60	4681,60	4681,60
Продукция сельского хозяйства, млн. руб.	90317,6	112897	139379	154865,6	170182	212727,5	226305,8	240750,9	256118	281729,8	281729,8	281729,8	281729,8

Окончание таблицы Ф 21

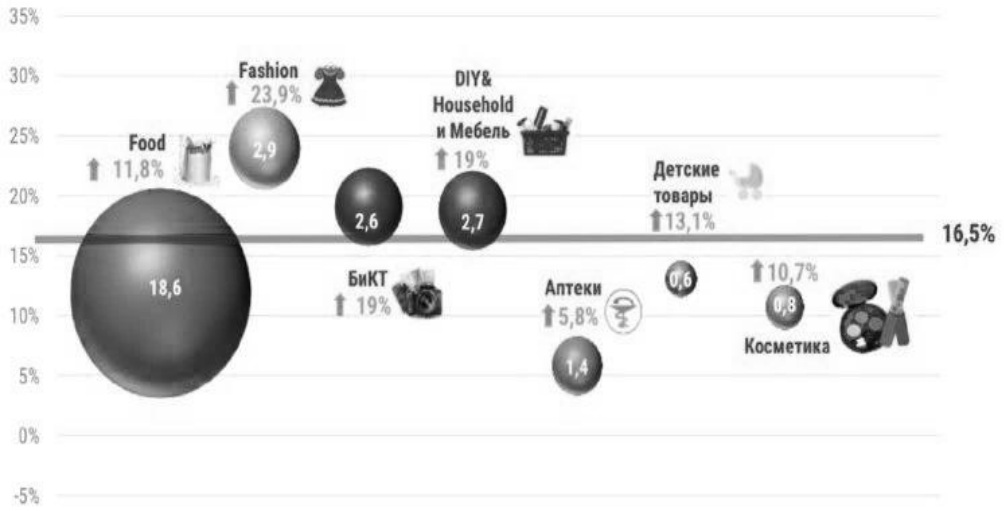
Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года), процентов	36,04	45,05	55,62	61,80	67,91	84,89	90,30	96,07	102,20	112,42	112,42	112,42
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	224,84	281,05	346,98	385,53	423,66	529,58	563,38	599,34	637,60	701,36	701,36	701,36
Уровень инфляции, %	8,90	8,80	8,78	6,10	6,58	6,45	5,20	5,38	2,50	4,20	4,20	4,20
Доля организа-ций розничной торговли в общем числе торговых предприятий в РФ, %	27,00	27,46	25,44	25,60	25,03	24,93	26,40	29,04	32,52	32,20	32,20	32,20
Доля инвестиций в основной капитал торговой отрасли в общем объеме инвестиций, %	1,27	1,28	1,27	1,57	1,29	1,61	1,20	1,32	1,48	1,46	1,46	1,46
Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, %	12,50	13,00	12,50	12,70	10,90	11,00	12,80	14,08	15,77	15,61	15,61	15,61
Доля занятых в торговле в % от общей численности занятых в экономике РФ												
Удельный вес убыточных предприятий розничной торговли в % от общего числа РТС в РФ	17,20	17,70	17,80	18,00	18,10	18,20	18,80	20,68	23,16	22,93	22,93	22,93
Рентабельность проданных товаров, услуг в розничной торговле в % от общей рентабельности торговли в РФ	21,50	22,80	21,10	27,10	23,20	22,50	22,10	24,31	27,23	26,95	26,95	26,95

* составлено автором

Таблица .Ф.22 – Факторная модель развития услуг розничной торговой сети «Бахетле»

Год	Рентабельность EBITDA	Индекс выгод потребителя	Индекс затрат потребителя	Индекс дополнительной ценности потребителя	Индекс удовлетворенности	Индекс рекомендаций	Индекс дополнительной ценности
2009	40	1,001	0,910	0,091	0,560	0,600	0,400
2010	45	0,880	0,800	0,080	0,504	0,540	0,360
2011	44	0,902	0,820	0,082	0,554	0,594	0,396
2012	43	1,000	0,900	0,900	0,665	0,653	0,436
2013	40	1,000	0,910	0,090	0,798	0,719	0,479
2014	40	1,020	0,920	0,099	0,958	0,791	0,527
2015	55	1,000	0,930	0,100	1,150	0,870	0,580
2016	54	0,980	0,940	0,100	1,380	0,957	0,638
2017	53	1,000	1,000	0,100	1,655	1,052	0,702
2018	56	1,100	1,000	0,100	1,987	1,158	0,772
2019	40	1,100	1,000	0,100	1,543	1,072	0,600
2020	56	1,100	1,000	0,100	1,987	1,158	0,772
2021	56	1,100	1,000	0,100	1,987	1,158	0,772
Примечание: Nps - показатель измеряет степень вероятности, что покупатели порекомендуют торговую сеть друзьям и знакомым							

* составлено автором



* Подготовлено в апреле 2022 года информационным агентством INFOLine

Рисунок Ф6 – динамика и емкость рынка сферы услуг розничных торговых сетей по сегментам за 2021 г[120]



Рисунок Ф7 – Динамика товарооборота продовольственных торговых сетей по сегментам, трлн.руб.[120]



Рисунок Ф8 - Структура товарооборота продовольственных розничных торговых сетей по каналам продаж, %[120]

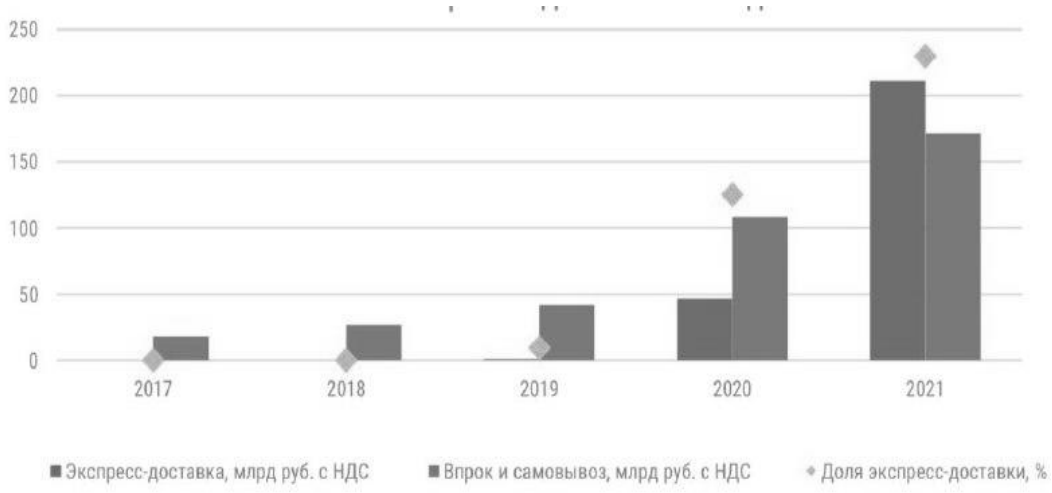


Рисунок Ф9 -динамика рынка онлайн-продаж российских розничных торговых сетей[120]

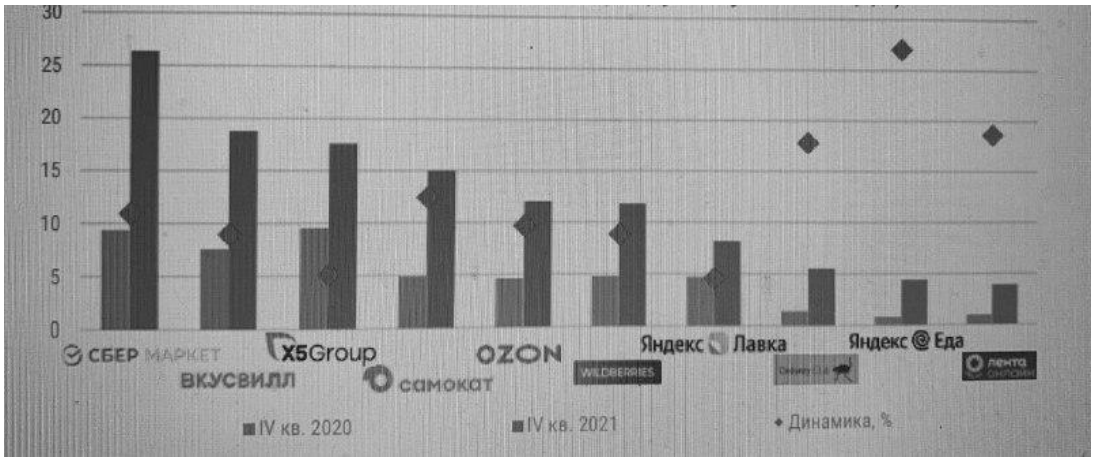


Рисунок Ф10 – онлайн продажи крупнейших торговых сетей за 2021 г.[120]

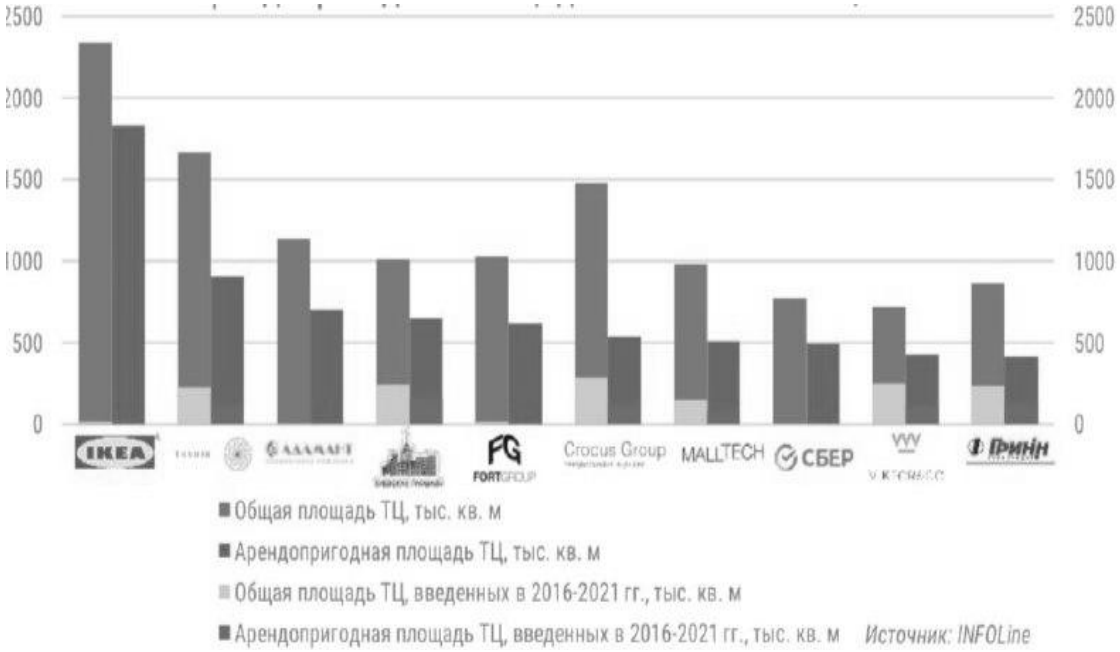


Рисунок Ф11 - 10 крупнейших собственников торговых центров России за 2021 год, тыс.кв.м[120]

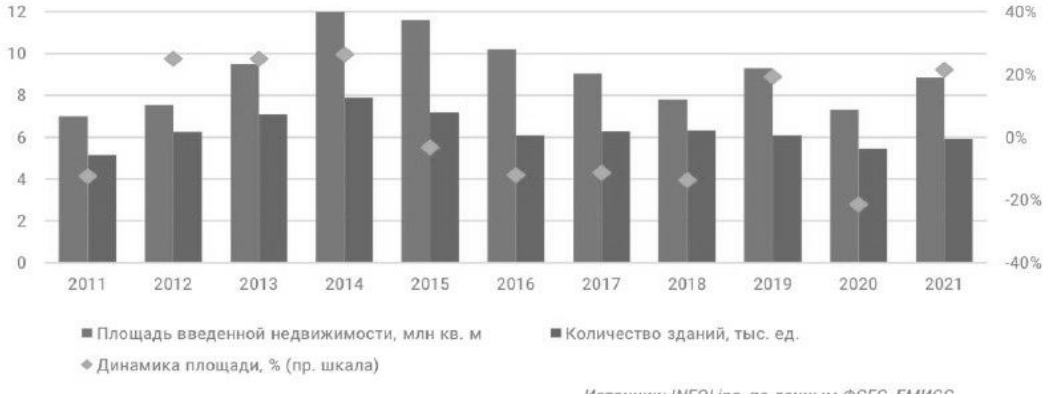


Рисунок Ф12 – Ввод коммерческих зданий в РФ[120]

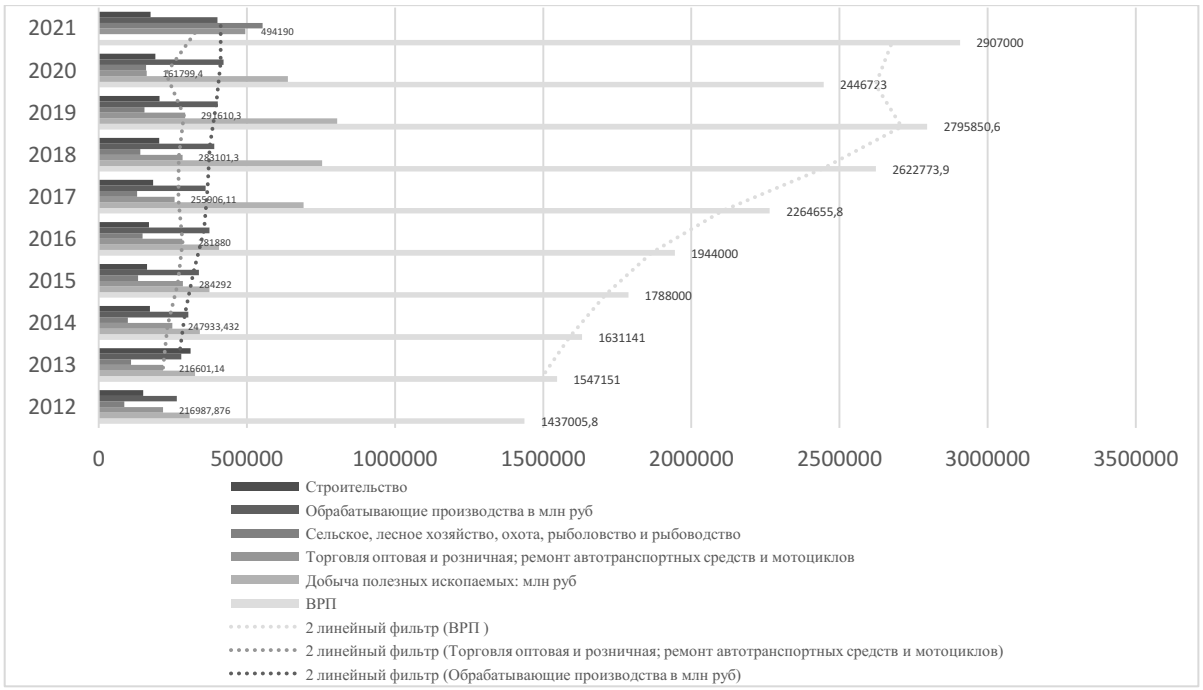


Рисунок Ф13 - Структура по экономическим видам деятельности ВРП РТ, млн.руб., [200]-



Рисунок Ф14 – Динамика изменения индекса потребительских цен, сельхозтоваропроизводителей, промышленных товаров с 2012 по 2021 гг. [200]

Таблица Ф23 - Расчетная таблица, составлено автором

n	x	y	x^2	xy	y^2	y расч	e	e^2
1	0,44	0,09	0,194	0,040	0,008	0,084	0,006	0,000
2	0,43	0,09	0,185	0,039	0,008	0,077	0,013	0,000
3	0,46	0,08	0,212	0,037	0,006	0,098	-0,018	0,000
4	0,7	0,3	0,490	0,210	0,090	0,273	0,027	0,001
5	0,7	0,3	0,490	0,210	0,090	0,273	0,027	0,001
6	0,4	0,11	0,160	0,044	0,012	0,055	0,055	0,003
7	0,55	0,18	0,303	0,099	0,032	0,164	0,016	0,000
8	0,54	0,1	0,292	0,054	0,010	0,157	-0,057	0,003
9	0,53	0,12	0,281	0,064	0,014	0,149	-0,029	0,001
10	0,56	0,13	0,314	0,073	0,017	0,171	-0,041	0,002
сумма	5	2	3	1	0	2	0	0,011
среднее	0,531	0,150	0,292	0,087	0,029	0,150	0,000	0,001

* составлено автором

Приложение Х

Таблица Х.1 – Задачи развития клиентоориентированных взаимоотношений с позиций интересов РТС и потребителей*

Организация розничной торговли в РТС	Потребители
Расширение потребительского сегмента	Формирование потребительской лояльности, доверия и приверженности к организации
Персонификация удовлетворения потребностей целевых потребителей	Обеспечение гарантии учета индивидуальных потребностей
Создание дополнительной ценности от развития взаимоотношений	Получение уникальной индивидуальной ценности от развития взаимоотношений
Повышение качества торгового обслуживания потребителей	Обеспечение уверенности в надежности, безопасности и качестве товаров, приобретаемых у организации, и качестве услуг сопровождающих продажу товаров
Расширение маркетинговых коммуникаций с потребителями	Максимально полная информированность об организации и реализуемых товарах
Укрепление позитивного имиджа и деловой репутации	Формирование уверенности в правильности выбора организации по сравнению с конкурентами
Обеспечение устойчивости экономического развития в конкурентной среде потребительского рынка	Получение гарантий в сохранении функционирующего состояния организации в долгосрочной перспективе

* составлено автором

Таблица Х.2 – Предложения по возможному внедрению инноваций для эффективной организации и предоставления услуг розничных торговых сетей*

Ценностная ориентация	«Точки роста» – групповые инновации	Характеристика
На потребителя	Набор дополнительных сервисов	Создание новых дополнительных ценностей и новых сервисов является важной инновации в торговле. Услуга «закажи и забери» является актуальной, так как снижает временной ресурс покупателя.
	Каналы	Новый канал взаимодействий с потребителем, в том числе реализация через терминалы и сокращение торговой площади, применение технологий ibeacon, омникальность и новые интернет-площадки торговые
	Бренды	Бренд как элемент ценности и эмоций лояльных потребителей. Бренд как обещание, которое основано на ценностях компании и реализуется через сферу услуг
	Вовлечение потребителей	Новые формы вовлечения в совместную деятельность потребителей при создании торговой услуги. Торговая сеть продает купон на овощи летом, а доставка будет осуществляться осенью. Через соцсети проводится опрос по необходимому уровню снижения цен через лайки потребителей, как в компании каррефур
На розничную торговую сеть	Модель дохода	Предоставление новых сервисов позволяет увеличивать потребительскую ценность услуги и получать иные способы дохода, которые отличаются от традиционных, где цена образуется через себестоимость товаров и услуг
	Бизнес сеть	Формирование корпоративных сетевых взаимоотношений с потребительскими кооперативами, закупочного союзами создай новый поддержки для реализации фермерской и корпоративной продукции.

Окончание таблицы Х2

	Структура	Организационные инновации как создание ценности для сотрудников посредством кружков качества или горизонтальных самоорганизующихся команд. На внутренние организации и перераспределение человеческих, материальных и нематериальных активов торговой сети
	Процесс	Пересмотр бизнес-процессов услуги розничных торговых сетей в сторону перестройки цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей как ключевой компетенции розничных торговых сетей[212]. Например, включение торговой электронной площадки как способ реализации и ее включение в качестве новых участников цепочки
На участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя	Продукт –свойство	Развитие ассортимента предложения новых товаров. Например, реализация уникальной продукции под собственной торговой маркой этих и новых услуг, отличающаяся от конкурентов является новация для розницы
	Продукт –система	Реализация торговой услуги в системе с продукции и рядом дополнительных сервисов позволяет получать морально и эмоционально цену для потребителей. При приобретении дополнительной услуги потребитель может получать определенный товар по низкой цене

* составлено автором

Таблица Х.3 – Функции управления в развитии услуг розничных торговых сетей*

Участник	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Тип развития для вовлеченности в создание потребительской ценности и получение сетевого эффекта от участия институциональных потребителей				
Государственные органы власти	Развитие инфраструктуры обеспечение занятости населения и продовольственной безопасности. Реализация продукции местных товаропроизводителей Совместное продвижение бренда региональной продукции	Создание условий для привлекательности развития торговых сетей. Реализация программ развития территорий. Содействие в реализации новых рынков продукции	Получение налогов, формирование новых рабочих мест, формирование инфраструктуры города, создание условия для реализации продукции местных производителей	Контроль выполнения обязательств экономических субъектов цепочки экономических, экологических, ассортиментных, ценовых

Продолжение таблицы Х3

Производители, поставщики, сельхозтоваропроизводители, переработчик Провайдеры услуг	Формирование долгосрочных согласованных отношений с розничной торговой сетью. Планирование, в т. ч. совместное, создания производства новых товаров. Планирование объема, ассортимента товаров, рынок сбыта. Формирование заказов. Планирование СТМ для розничных торговых сетей	Обеспеченность своевременного производства и поставки продукции. расчеты за поставляемую продукцию, новые заказы на продукцию, долгосрочные партнерские отношения. производство экологически чистой и привлекательной упаковки	Обеспечение постоянного сбыта продукции, финансовая устойчивость у организации выше в цепочки	Контроль качества производства и реализации товаров. Соблюдение договорных обязательств, этических норм
Тип ценностного развития услуг с ориентацией на ценности розничных торговых сетей				
Собственники организации, Розничная торговая сеть	Прогнозирование потребительских предпочтений. Изучение спроса. Выявление источников закупки. Определение величины партии исходя из плана т\о наличных и других факторах. Принятие решения о закупке. Заключение договоров на поставку. Создание системы предприятие поставщики. Планирование развития сетевых торговых объектов, распределительных центров. Создание новых сервисов	Принятие решения о закупке. Заключение договоров на поставку. Взаимодействие с участниками цепочки. Создание системы предприятие поставщики. Создание системы способной эффективно управлять запасами и ассортиментом Внедрение форм и методов продаж. Разработка рекламных мероприятий. Организация взаимодействия с покупателями.	Создание условий для достижения результативности работы, создание корпоративной культуры. Обеспечение потребительской удовлетворённости и ценности партнеров	Оценка целесообразности и эффективности каждой покупки. Анализ изменения товарных запасов. Мероприятия по ликвидации сверхнормативных товарных запасов Анализ товарооборота, прибыли, доли на рынке и других показателей. Сравнение темпов изменения затрат на организацию продаж и т/о

Окончание таблицы Х3

Инвесторы	Планирование рентабельности вложений в розничную торговую сеть, повышение стоимости организации. Повышение долы на рынке	Организация финансовых потоков. Реализация инвестиционных и социальных проектов	Создание положительного имидж организации-инвестора. Социальная ответственность бизнеса	Контроль обеспечение окупаемости вложенных инвестиций. Контроль создания условий по повышению потребительской ценности услуг
Персонал	Планирование карьеры в розничных торговых сетей, самореализация, коммуникации внутри сети, обеспечение материальных и моральных благ	Выполнение трудовых функций, трудовых норм, вовлекаться в создание потребительской ценности	Получение социального обеспечения, стабильная удовлетворение потребностей профессионального и карьерного роста, личного развития.	Анализ трудовых достижений и социальная самоответственность
Тип развития услуг с ориентацией на потребительские ценности				
Общество	Обеспечение качества жизни и сервиса, продовольственной безопасности	Вовлеченность в реализацию социальных проектов. Создание культуры приобретения продукции и услуг	Возможность получить высокий уровень потребительской ценности	Качество и безопасность услуг сетей
Конечные потребители	Планирование потребительских нужд, бюджета расходов.	Установление сотрудничества с торговыми сетями через карту и программы лояльности, взаимодействие через соц. сети моб. Приложение	Удовлетворение потребностей, получение товаров и услуг по личным запросам	Контроль времени на совершение покупок товаров, качества приобретаемых товаров и услуг

* составлено автором

Таблица X.4 – Цели и соответствующие задачи торговой сети «Эдельвейс» в 2022 году*

<table>
<tr><td>Финансы</td><td colspan="6">1. Увеличить выручку розничной сети</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Рынки и покупатели</td><td colspan="2">Увеличить выручку по новым магазинам</td><td colspan="4">Увеличить выручку по существующим магазинам</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Увеличить количество торговых точек через управление и поглощение</td><td rowspan="2">Увеличить количество собственных торговых точек</td><td>Привлечь и удержать прибыльных потребителей</td><td colspan="3">Увеличить средний чек</td></tr>
<tr><td>перепозиционировать форматы магазинов</td><td>Усилить маркетинговые активности магазинов</td><td>Предоставить правильно ассортимент в нужном количестве для целевых потребителей</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Бизнес-процессы</td><td>Внедрять процессы внешнего управления торговых точек</td><td>Перевести процесс открытия и реконструкции торговых точек на системный проектный подход</td><td>Внедрить процесс управления комплексными маркетинговыми компаниями и акциями</td><td>Перевести процесс обслуживания торговых точек на проактивные продажи</td><td>Улучшить процесс ценообразования</td><td rowspan="2">Улучшить процесс планирования запасов и заказов товаров</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Внедрить процессы административного контроля исполнения оперативных задач</td><td></td><td>Улучшить процесс финансового планирования контроля</td></tr>
<tr><td>Потенциал и инфраструктура</td><td>Внедрить IT-решения для контроля исполнения</td><td></td><td colspan="2">Усилить человеческий потенциал</td><td>Усовершенствовать отдельно функции торговой программной системы</td><td>Внедрить систему мониторинга и контроля операционных и финансовых показателей</td></tr>
</table>

* составлено автором

Приложение Ц

Таблица Ц.1 – Клиентоориентированная стратегия розничной сети «Бахетле»*

Элемент стратегии	Ориентация на потребителя				Ориентация на РТС				Ориентация на участников сети				
Цель	Обеспечить эффективный сервис потребителей,				Организация эффективных бизнес-процессов				Выявление базовых потребностей участников цепочки и подготовка совместного предложения ценностей РТС и партнеров				
Принцип	Индивидуальное предложение для потребителя, материальное поощрение				Клиентоориентированность, serqall[177]				Централизация, управление по целям				
Инструменты	CRM				Маркетинговые исследования				Автоматизация информационных систем, поток создания ценности				
Показатели результативности	$ЭЭ_{сов.р}$ $ЭЭ_{сов.д}$ $СЭ_{сов.удов}$ $СЭ_{сов.в}$ $ЭЭ_{пот}$ $СЭ_{пот}$ $ЭЭ_{доп}$ $СЭ_{доп}$ $ЭЭ_{баз}$ $СЭ_{баз}$				ЭЭкл.п СЭкл.м ЭЭст ЭЭкп СЭп.л $ЭЭ_{соб.кап}$ $ЭЭ_{соб.ден}$ $СЭ_{соб.к}$ $СЭ_{соб.маг}$				$ЭЭ_{соб.кап}$ $ЭЭ_{соб.ден}$ $СЭ_{соб.к}$ $СЭ_{соб.маг}$ ЭЭгос.р.м, ЭЭгос.пр $СЭ_{гос.бл}$ $СЭ_{гос.ифр}$				
Функции ответственных	Прогнозирование, планирование	Организация, координация	Мотивация	Контроль, учет	Функции ответственных	Прогнозирование, планирование	Организация, координация	Мотивация	Контроль, учет	Функции ответственных	Прогнозирование, планирование	Организация, координация	Мотивация	Контроль, учет
Коммерческое управление			+	+	HR отдел	+	+			Отдел маркетинга и продвижения, управление логистики		+	+	

Окончание таблицы Ц.1

Элемент стратегии		Ориентация на потребителя			Ориентация на РТС				Ориентация на участников сети				
Отдел маркетинга и продвижение управление логистики	+	+	+	+	Коммерческий дирек-тор, отдел товарного учета	+	+	+	+	Финансовый директор	+	+	+	+
Директор по развитию управление развития	+	+			Бухгалтерия			+	+	Отдел взаимо-действия с поставщи-ками	+			+
Директор по розниче		+		+	Коммерческое управ-ление		+		+				+	+
Директор магазина	+			+	Отдел по работе с потребителями		+	+		Коммерческое управле-ние	+		+	
Отдел по работе с персона-лом		+		+	Магазин директор заместитель директора, я торговый отдел		+		+	Отдел маркетинга и продвижение			+	+

* составлено автором

Таблица Ц.2. – Практическое применение Big Data в рамках ценностно-ориентированной модели развития услуг розничных торговых сетей*

Возможное практич.применение	Метод применения	Особенности аналитики	Кейс	Результаты
ООО «Бахетле-1»	Target с программой Guest ID	Target отслеживает историю покупок, использование кредитных карт, ответы на опросы, инциденты поддержки потребителей, переходы по электронной почте, посещения веб-сайтов и многое другое	Ассортиментная матрица для беременных женщин. В первые 20 недель беременные женщины начали покупать добавки, такие как кальций, магний и цинк	Рекламные материалы о детских товарах для очень специфического сегмента потребителей. Target увеличил свои доходы с 44 млрд долл. в 2002 году, когда анализ начался, до 67 млрд долларов в 2010 году
Торговая сеть «Эссен»	Точек взаимодействия –мобильные, социальные сети, магазины, сайты электронной коммерции	Аналитика поведения потребителей	Повышение коэффициента конверсии потребителей, персонализация кампаний для увеличения доходов, прогнозирование и предотвращение оттока потребителей и снижение затрат на привлечение потребителей	Кто ваши дорогие потребители, что побуждает их покупать больше, как они ведут себя, и как и когда это лучше всего достичь, улучшить привлечение потребителей и повысить их лояльность
Торговая сеть «Эссен»	Веб-сайты. Системы торговых точек. Мобильные приложения. Системы цепочек поставок. Датчики в магазине, камеры	Новая тенденция, когда потребители проводят физические исследования продуктов в магазине, а затем совершают покупки через Интернет. измерить конкретное влияние мерчендайзинговых решений	Технологии отслеживания людей предлагают новые способы анализа поведения магазина и оценки воздействия мерчандайзинга. персонализировать работу в магазине с приложениями лояльности и предлагать своевременные предложения начинающим потребителям	Стимулировать перекрестные продажи, повышать эффективность рекламы

Окончание таблицы Ц.2

Торговая сеть «Эдельвейс»	Повышение конверсии за счет прогнозирующей аналитики и целевых рекламных акций	Сопоставлять историю покупок потребителей и информацию о профиле, а также поведение на сайтах социальных сетей	Потребители взаимодействуют больше, чем транзакции	Увеличить привлечение потребителей и снизить затраты для таргетирования своих рекламных объявлений, размещая объявления и специальные рекламные объявления на телевизионных шоу, связанных с кулинарией, на страницах Facebook и в продуктовых магазинах
	Мобильные устройства, социальные сети и электронная коммерция	Аналитика поездок потребителей	Сопоставлять историю покупок потребителей и информацию о профиле, а также поведение на сайтах социальных сетей	Для таргетирования своих рекламных объявлений, размещая объявления и специальные рекламные объявления на телевизионных шоу, связанных с кулинарией, на страницах Facebook и в продуктовых магазинах
Торговая сеть «Эдельвейс»	Объединять структурированные данные, такие как CRM, ERP, мэйнфрейм, географическое положение и общедоступные данные	Оперативная аналитика и анализ цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей	Необходимо оптимизировать использование активов, бюджеты, производительность и качество обслуживания. Это важно для достижения конкурентного преимущества и повышения эффективности бизнеса	Использовать эти данные для обнаружения выбросов, выполнения временных рядов и анализа первопричин, а также для анализа, преобразования и визуализации данных

* составлено автором

Таблица Ц.3 – Предложения по возможному внедрению инноваций для эффективной организации и предоставления услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Ценностная ориентация	«Точки роста» – групповые инновации	Характеристика
На потребителя	Набор дополнительных сервисов	Создание новых дополнительных ценностей и новых сервисов Услуга «закажи и забери» является актуальной, так как снижает временной ресурс покупателя.
	Каналы	Новый канал взаимодействий с потребителем, в том числе реализация через терминалы и сокращение торговой площади, применение технологий ibeacon, омникальность и новые интернет-площадки торговые
	Бренды	Бренд как элемент ценности и эмоций лояльных потребителей. Бренд как обещание, которое основано на ценностях компании и реализуется через сферу услуг
	Вовлечение потребителей	Новые формы вовлечения в совместную деятельность потребителей при создании торговой услуги. Торговая сеть продает купон на овощи летом, а доставка будет осуществляться осенью. Через соцсети проводится опрос по необходимому уровню снижения цен через лайки потребителей, как в компании каррефур
На розничную торговую сеть	Модель дохода	Предоставление новых сервисов позволяет увеличивать потребительскую ценность услуги и получать иные способы дохода, которые отличаются от традиционных, где цена образуется через себестоимость товаров и услуг
	Бизнес сеть	Формирование корпоративных сетевых взаимоотношений с потребительскими кооперативами, закупочного союзами создай новый поддержки для реализации фермерской и корпоративной продукции.
	Структура	Организационные инновации как создание ценности для сотрудников посредством кружков качества или горизонтальных самоорганизующихся команд. На внутренние организации и перераспределение человеческих, материальных и нематериальных активов торговой сети
	Процесс	Пересмотр бизнес-процессов услуги розничных торговых сетей в сторону перестройки цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей как ключевой компетенции розничных торговых сетей. Например, включение торговой электронной площадки как способ реализации и ее включение в качестве новых участников цепочки
На участников цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя	Продукт – свойство	Развитие ассортимента предложения новых товаров. Например, реализация уникальной продукции под собственной торговой маркой этих и новых услуг, отличающаяся от конкурентов является новация для розницы
	Продукт – система	Реализация торговой услуги в системе с продукции и рядом дополнительных сервисов позволяет получать морально и эмоционально цену для потребителей. При приобретении дополнительной услуги потребитель может получать определенный товар по низкой цене