

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« _____ » _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли

Руководитель	_____	_____	<u>Щербенко Е.В.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ20-05Б-ТД</u>	<u>Курищенко И.С.</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы формирования маркетинговых технологий развития предприятий сетевой торговли	6
1.1 Предприятия сетевой торговли как объект исследования	6
1.2 Особенности стратегии развития предприятий сетевой торговли	21
1.3 Современные маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли	31
2 Анализ факторов развития торговой сети «Магнит» АО «Тандер»	Error! Bookmark not defined.
2.1 Организационно-экономическая характеристика ТС «Магнит» АО «Тандер»	Error! Bookmark not defined.
2.2. Анализ факторов конкурентоспособности ТС «Магнит» АО «Тандер»	Error! Bookmark not defined.
2.3 Анализ элементов взаимодействий цифровой платформы ТС «Магнит» АО «Тандер»	Error! Bookmark not defined.
3 Разработка стратегии развития торговой сети «Магнит» АО «Тандер» на основе современных маркетинговых технологий	Error! Bookmark not defined.
3.1 Внедрение цифровых технологий в функцию мерчандайзинга торговой сети «Магнит»	Error! Bookmark not defined.
3.2 Совершенствование вовлечения потребителей в воронку продаж торговой сети «Магнит»	Error! Bookmark not defined.
3.3 Направления повышения эффективности взаимодействий цифровой платформы торговой сети «Магнит»	Error! Bookmark not defined.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	49

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы драйвером развития розничной торговли выступают торговые сети, объем продаж которых растет быстрее выручки розничной торговли в целом. Ежегодно увеличивается доля современных форматов торговли, и в перспективе до 2025 г. она составит 83% .

Современное состояние предпринимательства во многом обусловлено динамичным развитием и становлением сетевой розничной торговли, предприятия которой показывают высокие результаты деятельности, основанные на западных стандартах ведения бизнеса. Рост доходов населения, особенно в городах - миллионниках; высокая доля неорганизованных предприятий торговли, которые не соответствуют современным требованиям, предъявляемым к форматам розничной торговли; низкая степень присутствия крупнейших предприятий розничной торговли в общем торговом обороте; выход на российский потребительский рынок зарубежных сетевых торговых организаций, которые опробовали методики ведения бизнеса в различных странах; увеличивающаяся роль сетевой торговой организации в канале сортировки продукции и другие факторы, способствуют развитию сетевых торговых организаций. Сетевая организация розничной торговли делает торговлю тем, чем она сегодня является – важнейшим экономическим и социальным инструментом, непосредственно влияющим на качество жизни сотен миллионов людей [14]. Это объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является определение рекомендаций по совершенствованию торговой сети «Магнит».

Задачи выпускной квалификационной работы заключаются в следующем:

- рассмотреть предприятия сетевой торговли как объект исследования;
- определить особенности стратегии развития предприятий сетевой торговли;

- описать современные маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли;
- привести организационно-экономическую характеристику ТС «Магнит» АО «Тандер»;
- провести анализ факторов конкурентоспособности ТС «Магнит» АО «Тандер»;
- осуществить анализ элементов взаимодействий цифровой платформы ТС «Магнит» АО «Тандер»;
- описать внедрение цифровых технологий в функцию мерчандайзинга торговой сети «Магнит»;
- разработать совершенствование вовлечения потребителей в воронку продаж торговой сети «Магнит»;
- сформировать направления повышения эффективности взаимодействий цифровой платформы торговой сети «Магнит».

Объектом исследования является сетевое предприятие «Магнит» АО «Тандер».

Предметом исследования являются деятельность сетевого предприятия.

Сегодня только начинают закладываться основы теории розничных торговых сетей. Специфике современной (постиндустриальной) экономики и месту в ней сетевых структур (в том числе розничных торговых сетей) посвящены работы Б. Бермана и Дж. Эванса, Э. Брукинг, В.Ф. Егоров, Л.И.Евенко, В.Л. Иноземцева, М. Кастельса, Г.Каца и К.Шапиро, В.Н.Костюка, В.Н. Лексина, Б.З.Мильнера, Г.Минса и Д.Шнайдера, В.Д. Рудашевского, Т.Сакайи, Д.Старка и Л. Бруста, Г. Уайта, М.В.Ивашкина, Л.А.Хасиса, А.Н.Швецова, Е.Г.Ясина и др.

Методологической основой исследования послужили следующие основные методы, используемые для достижения цели выпускной квалификационной работы: анализ литературных источников (экономической литературы, нормативно-правовых актов), стандартные методы экономического анализа (метод сравнительного, балансового и факторного анализа, синтез,

обобщение, классификация, системный и графический методы), структурный и функциональный подходы, методы системного, экономического, статистического анализа, методы прогнозирования, а также приемы группировки, сравнения, обобщения, графической интерпретации.

Информационную базу исследования составили нормативные и законодательные акты; монографии, научные статьи зарубежных и отечественных ученых; данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат); информационная база сети Интернет; финансовая и налоговая отчетность исследуемого предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Выпускная квалификационная работа проиллюстрирована 27 таблицами, 21 рисунками. Общий объем работы равен 100 страниц, список использованной литературы содержит 55 источников.

1 Теоретические основы формирования маркетинговых технологий развития предприятий сетевой торговли

1.1 Предприятия сетевой торговли как объект исследования

Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции руководители экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того чтобы использовать оперативные календарные планы и передачу информации о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обратились к контрактам и другим соглашениям для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых структур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать следующие [13].

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).

2. Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами. Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему. Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции) [12].

4. Стратегические союзы. Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

Некоторые сети объединяют поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты ценностной цепи соединяются на контрактной основе в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем распадаются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются издержки [29].

В таблице 1 рассмотрим основные определения сетевой торговли.

Таблица 1 - Определения сетевой торговли разных авторов

Автор	Определение
ГОСТ Р 51303-2013. «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения»	Розничная торговая сеть – торговая сеть, представленная предприятиями розничной торговли Торговая сеть – совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации
Берман Б., Эванс, Дж. Р.	Розничная сеть – это фирма, управляющая несколькими торговыми точками, у которых один владелец
Вали Р., Рафик М.	Розничная сеть – организация, имеющая центральный офис, и определенное количество собственных магазинов
Брагина Л.А., Данько Т.П.	Розничная торговая сеть - это совокупность розничных торговых предприятий и других торговых единиц на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей
Городнов А.Г.	Розничные торговые сети – определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство этого множества.
Иванов Г.Г.	Торговая сеть – совокупность функционально связанных торговых предприятий
Радаев В.В.	Торговая сеть образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой.

Окончание таблицы 1

Автор	Определение
Кулинич, И. А.	Розничная торговая сеть - это система расположенных в пределах определенной территории объектов розничной торговли, направленная на обеспечение населения услугами розничной торговли
Хурцилава В.С.	Торговая сеть - некоторое количество магазинов (торгующих одинаковым то-варом, ориентированных на один класс покупателей, имеющих единый ассортимент, цены и рекламную политику) и объединяющую их инфраструктуру
Дашков В.П.	Сеть магазинов — это два или более торговых заведения, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта, а возможно аналогичное архитектурное оформление.
Бланк И.А.	Розничная торговая сеть представляет собой совокупную систему пунктов продажи потребительских товаров населению, размещенных в определенном регионе (на определенной территории)
Чкалова О.В.	Сетевая форма организации торговли – способ управления и организации розничной торговли, при котором ряд торговых предприятий разного формата с одной и той же специализацией разных подгрупп товаров, имея один торговый знак, используют общую торговую инфраструктуру, управляются из единого административного центра, имеют общую стратегию развития сети, реализуемую в рамках единой торговой политики.
Труханович Л.В.	Розничная торговая сеть – оператор рынка розничной торговли, использующий сетевую форму ее организации (оператор сектора сетевой розничной торговли).
Щур Д.Л.	Сетевая розничная торговля – сектор рынка розничной торговли, представляющий собой совокупность предприятий торговли разного формата, объединенных в единую сеть и использующих преимущества сетевой формы ее организации.
Котлер Ф.	Торговая сеть — субъект рынка, отличающийся особым стилем ведения бизнеса

Составлено по [6, 8, 12,16, 22, 23, 24, 27, 30, 38, 41, 48, 49]

Таким образом, розничная торговая сеть представляет собой совокупную систему пунктов продажи потребительских товаров населению, размещенных в определенном регионе (на определенной территории).

Сетевой формат представляет собой объединение, по меньшей мере, двух магазинов, имеющих единые принципы управления и, как минимум, реализовывающих одно из основных преимуществ сетевой компании по сравнению с отдельно стоящим магазином – консолидированную закупку товаров, получая лучшие ценовые условия от поставщиков [31].

Основные признаки сетевого формата предприятия:

- мониторинг закупочных и розничных цен в центральном офисе;
- централизованное управление ресурсами предприятия;
- единая дисконтная система;
- единые инвесторы;
- единая торговая марка.

Розничные торговые предприятия, имеющие в своем составе сеть пунктов продажи (магазинов), функционируют в режиме сетевого формата и образуют торговую розничную сеть. По мнению И.А. Бланка, розничная торговая сеть представляет собой совокупную систему пунктов продажи потребительских товаров населению, размещенных в определенном регионе (на определенной территории) [25].

Ф. Котлер объединил предприятия, занимающиеся розничной торговлей, в 6 основных типов. В современной научной литературе и периодических изданиях встречается целый комплекс понятий, характеризующих деятельность розничных предприятий торговли, объединяющих в своем составе два и более магазина и имеющих основные признаки сетевого формата. Поэтому, в данном исследовании понятия «корпоративная сеть магазинов», «торговое предприятие сетевого формата», «сетевое торговое предприятие», «розничная торговая сеть», «ритейл», «сетевой оператор» будут рассматриваться как равнозначные.

Таким образом, сетевая торговля относится к современным форматам розничной торговли, имеющим особенности функционирования и управления. Торговая сеть — субъект рынка, отличающийся особым стилем ведения бизнеса. Его отличительными чертами являются:

- возможность консолидированных закупок у поставщиков;
- применение современных информационных технологий;
- эффективное использование логистики в управлении;
- высокая степень автоматизации процесса торговли;
- оказание дополнительных услуг покупателям;
- более высокие показатели производительности на 1 работника;

- высокое качество обслуживания;
- широкий и глубокий ассортимент.

Очевидным является тот факт, что эффективное управление розничной торговой сетью является важнейшим не копируемым конкурентным преимуществом компании. К сожалению, большинство отечественных компаний именно в этом аспекте существенно проигрывают зарубежным сетевым компаниям. Следует подчеркнуть, что управление сетью магазинов является существенно более сложным процессом, а цена ошибок многократно возрастает и тиражируется с ростом торговой сети. В данном исследовании приводится краткая классификация моделей управления, сформированная В. Новиковым, и принятых в современной розничной сетевой торговле (табл. 2).

Исследование основных моделей управления розничными торговыми сетями позволяет сформулировать основные тенденции в управлении ими.

1. Ограничение круга поставщиков.

Благодаря современным информационным системам и закупочной мощи розничные торговые сети способны обеспечить значительную экономию своим покупателям. Предприятия сетевого формата предпочитают иметь дело с небольшим количеством крупных поставщиков. Мелкие поставщики не могут предоставлять товары в нужной упаковке, организовывать электронные линии связи, делать частые поставки, проводить широкие рекламные кампании своих марок.

2. Усиление роли вертикальных маркетинговых систем. также осуществляется с помощью компьютеров. В магазинах розничной сети устанавливаются сканеры и системы для обработки покупки, системы электронного перевода денег и обмена данными, внутренние системы телевидения, усовершенствованные системы хранения и перемещения запасов.

Таким образом, потребители от применения современных сетевых форматов торговли только выигрывают. Гигантские розничные сети без устали борются за повышение эффективности, что для покупателей означает снижение цен и улучшение качества обслуживания.

Таблица 2 - Классификация моделей управления, принятых в современной сетевой торговле

Модель управления	Сущность модели управления	Пользователи данной модели	Достоинства модели	Недостатки модели	Информационная архитектура
«Инвестиционная» модель управления	Инвестирующий и синтетически консолидирующий финансовый центр, с практически самостоятельными объектами хозяйствования	Часть торговых компаний, которые фактически не являются в полном смысле слова сетевыми ритейлерами	Задачи управления в центре упрощены. Возможность проявления инициативы на местах	Невозможно использовать преимущества сетевого оператора. Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя. Отсутствует консолидация закупок	Может успешно применяться «коробочное» программное обеспечение Магазины, входящие в состав сети объединены общими инвесторами, либо торговой маркой
«Холдинговая» модель управления	Центр, стратегически определяющий закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены), и самостоятельные в оперативном управлении объекты торговли	Розничные операторы, не имеющие распределительных центров (функции оперативного взаимодействия с поставщиками делегируются менеджерам магазинов)	Гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах. Такая модель может быть частично использована (для взаимодействия центрального офиса с «кустовыми» офисами, а также с масштабными франчайзинговыми структурами) при построении систем национального масштаба	Чрезмерный рост аппарата управления и, как следствие, высокие издержки. Сложно поддерживать непротиворечивость данных в центре, причем с ростом числа магазинов эта проблема становится все более острой. Другим недостатком является практически удвоение парка серверов, многократное увеличение стоимости системного ПО	Системы с распределенной архитектурой баз данных (в каждом магазине - свой сервер с программным обеспечением и данными).
«Централизованная» модель управления	Наиболее эффективная организация сетевого ритейла. Единый центр управления делегирует магазинам функции,	Большинство вновь открываемых российских сетевых компаний, особенно те, которые имеют распределительные центры, или которые пришли в	Снижение издержек. Эффективное использование аппарата управления при его концентрации в едином центре. Фактически, - это дистанционное управление торговыми	Зависимость работы системы от канала связи. Если до конкретного удаленного объекта провести канал связи не представляется возможным, возникает необходимость либо развернуть автономную	Работа в режиме on-line с единым сервером Баз Данных в центре (необходим выделенный канал связи; желательно использование низкоскоростных каналов) позволяет сконцентрировать инвестиции на одном сервере, уменьшить

Окончание таблицы 2

Модель управления	Сущность модели управления	Пользователи данной модели	Достоинства модели	Недостатки модели	Информационная архитектура
	минимально необходимые для участия в логистических операциях по товародвижению (заказ, инвентаризация, переоценка)	розницу из опта. Используют сети магазинов, в состав которых могут входить как магазины одного формата, так и магазины разных форматов.	объектами, которое дает колоссальный эффект от возможности организовать процесс управления непрерывным образом, интенсифицировать все бизнес-процессы торговой компании, а значит, получить конкурентное преимущество	информационную систему с возможностями обмена информацией с центральным сервером, а также разместить аппарат управления, достаточный для автономной работы магазина для подключения объекта по «холдинговому» методу управления, либо работать по «лоточному» принципу	затраты на приобретение системного и прикладного программного обеспечения, а также сократить штат IT-специалистов. Затраты на построение каналов связи не идут ни в какое сравнение с экономией на снижении (в десятки раз) темпов роста аппарата управления при увеличении количества объектов сетевой компании
«Лоточная» модель управления	Модель с тотальной концентрацией управления в центре и с полным отсутствием функций управления в магазине, кроме отпуска товаров покупателям	Применяется в последнее время для работы некоторых форматов магазинов, в основном для сетей «жестких» дискаунтов.	Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов	Практически исключается прямая поставка «новых» товаров в магазин. Осложнена технология проведения предпродажной подготовки товаров в магазине	Отсутствие информационной системы в магазинах (только кассовые аппараты), обмен информацией с центром - по электронной почте, модему, (предпродажная подготовка главным образом производится на распределительном центре)
«Гибридная» модель управления	В сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по «холдинговому» принципу	Розничные операторы, строящие общенациональные сети	Практически единственно возможный метод управления для национальных и международных сетевых ритейлеров в российских условиях, обеспечивающий товарную консолидацию в центре	Схожи с недостатками «холдинговой» модели управления. Однако они могут быть существенно уменьшены, если территориальные «кусты» управляются по «централизованному» или «лоточному» методу управления	Система с распределенной базой данных. Однако, если внутренний «куст» работает с централизованной архитектурой, то количество серверов существенно уменьшается. Это позволяет не строить выделенные межрегиональные каналы связи.

Для отечественного торгового бизнеса сетевая форма организации розничной торговли является относительно новой, однако достаточно бурно развивающейся. В отдельных регионах России доля розничного рынка, занимаемая сетевыми торговыми предприятиями, уже достигает 50%, и имеет тенденцию к дальнейшему росту. В этих условиях конкуренция особенно остро протекает именно среди торговых сетей.

Однако, несмотря на быстрое развитие новых технологий на потребительском рынке, внедряемые в последние годы модели и решения часто представляют собой в основном копии определенных социально-экономических моделей и решений, переносимых с Запада без принципиальных изменений и учета современных российских условий [10]. Наметилась тенденция регулирования хозяйствующих субъектов и рыночных процессов лишь чисто экономическими методами, без серьезных проработок специального организационного и управленческого планов, менеджмента. Поэтому современные условия требует формулирования новых концепций и методов, в совокупности отвечающих на вопросы о формах и методах ведения бизнеса на потребительском рынке, о новых аспектах госрегулирования, о потенциальных возможностях улучшения методического и институционального обеспечения развития потребительского рынка.

Познание розничной торговли как экономической категории невозможно без глубокого анализа его классификаций, по критериям которых можно определить типы, формы, виды розничной торговли. В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрим классификации рынка розничной торговли (ритейла) и классификации непосредственно розничной торговой сети (ритейлера).

Выделим следующие факторы, позволяющие классифицировать рынок розничной торговли:

1) географический фактор:

- внутренний рынок – осуществление деятельности в пределах государства;

- внешний рынок – осуществление деятельности за рубежом;

2) объекты купли-продажи:

- рынок потребительских товаров:

- рынок продовольственных товаров;

- рынок промышленных товаров;

- рынок потребительских услуг;

3) факторы производства:

- рынок труда;

- рынок недвижимости;

- фондовый рынок и пр.

Подробнее остановимся на второй классификации по объекту купли-продажи. Продуктовый рынок – это рынок товаров повседневного спроса, именуемый рынком FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – быстро оборачиваемые потребительские товары. Во времена СССР группа товаров сегмента FMCG называлась товарами широкого потребления. Основными ритейл-компаниями, реализующими свою деятельность в России, выступают: «Лента», «Ашан», «О'кей», «Магнит», «X5 Retail Group» и другие гипермаркеты с товарами короткого цикла потребления. По причине того, что данный вид деятельности нацелен на быстрый оборот товаров, очень важно уделять внимание маркетингу, мерчендайзингу и другим рекламным компаниям. Основной стратегией товаров рынка FMCG является узнаваемость бренда, широкая реклама, а также максимальное присутствие товара компании на рынке. В качестве недостатка можно выделить ограниченный срок годности продуктов, поэтому такие гипермаркеты как «Лента», «Ашан» и пр. уделяют огромное значение правильной расстановке товаров, контроля ассортимента и количества продукции на их полках, что повышает лояльность потребителя к данным гипермаркетам.

Рынок промышленных товаров заключается в продаже непродовольственных товаров: одежда, обувь, мебель, бытовая химия, книги и пр. Здесь нет недостатков продовольственного рынка – товары

промышленного рынка являются товарами длительного пользования относительно продуктов. Однако здесь существуют свои риски – течение моды, затоваривание, индивидуальные предпочтения покупателей и т.д.

Рынок торговых услуг – это различные виды полезных действий, дополнительно оказываемых торговыми предприятиями или сетями покупателям в процессе покупки или потребления товаров. Здесь можно выделить следующие виды оказываемых услуг:

- производственного характера;
- по продаже товаров;
- транспортные;
- по комплектованию;
- консультации специалистов.

Для более полного отражения видов розничных торговых сетей, необходимо изучить существующие классификации данной экономической категории. В литературе предлагаются самые различные критерии классификации, которые, однако часто повторяются – наблюдается изрядная путаница. Во многом она объясняется смешением критериев классификаций, а также размытостью торговых форматов в хозяйственной практике, что затрудняет проведение четких границ между ними. Приведем некоторые критерии классификаций, предлагаемые современными исследователями, в табл. 3.

Таблица 3 - Классификации розничных торговых сетей

Автор / Источник	Классификационные признаки
ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли»	1. Форма собственности 2. Специализация торговой деятельности 3. Способ организации торговой деятельности (сетевые, автономные, фирменные и др.) 4. Вид торгового объекта (стационарные и нестационарные) 5. Формы торгового обслуживания покупателей (с полным, частичным, индивидуальным самообслуживанием, по каталогам и т.д.) 6. Типы предприятий торговли (гипермаркет, универмаг, универсам, супермаркет, минимаркет, магазин «бутик», магазин-салон и т.д.)
Иванов, Г.Г.	1. Масштаб деятельности и организации 2. Принцип организации 3. Форматы торговых предприятий 4. Вид деятельности

Окончание таблицы 3

Автор / Источник	Классификационные признаки
Фенькин, А. А.	5. Специализация 1. Географический охват; 2. Общая торговая площадь; 3. Товарооборот; 4. Количество торговых объектов; 5. Маржинальная прибыль; 6. Товарная специализация; 7. Количество форматов; 8. Стратегия распределения (интенсивное, эксклюзивное, селективное); 9. Группы товаров (в соответствии с отраслевым классификатором); 10. Количество представленных в ассортименте торговых марок 11. Форма собственности; 12. Маркетинговая стратегия; 12. Положение на рынке (в зависимости от рыночной доли) 13. Численность персонала; 14. Широта ассортимента сопутствующих услуг
Никулина, Т. А.	1. Тип розничной сети (локальные, региональные, федеральные, международные) 2. Направление деятельности (продовольственные, непродовольственные, смешанные) 3. Специализация (узкоспециализированные, специализированные, комбинированные, универсальные, смешанные) 4. Количество форматов (одноформатные, многоформатные) 5. Формат (общая торговая площадь, количество торговых предприятий, объем товарооборота, ценовое ориентирование и т.д.)

Составлено по [12, 22, 27, 30, 38]

Проводя сравнительный анализ критериев классификаций, отметим, что часто встречаются критерии, которые по содержанию раскрываемых видов одинаковые, но называются по-разному:

- масштаб деятельности – географический охват;
- специализация – ассортиментный профиль;
- метод ценообразования – форматы торговли;
- хранение запасов – формы торгового обслуживания покупателей;
- вид торгового объекта – специфика самообслуживания;
- форматы торговли – типы предприятий торговли.

Это лишний раз показывает, что единой классификации торговых розничных сетей нет.

Наиболее распространенным способом деления торговых сетей является их классификация по форматам или типам предприятий торговли. Однако и

здесь экономисты выделяют различные параметры, которые лежат в основе деления (табл. 4).

Таблица 4 - Классификация форматов торговли

Автор / Источник	Параметры формата	Формат ритейла
Ньюман Э., Кален П	<ul style="list-style-type: none"> • местоположение • размер • ассортимент • цена • атмосфера 	магазин смешанного ассортимента, супермаркет, дискаунтер, суперцентр, универмаг, универсальный дискаунтер, торговый молл
ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли»	<ul style="list-style-type: none"> • торговая площадь зала • ассортимент товаров • формы торгового обслуживания 	магазин-салон, магазин «Бутик» и т.д.
Радаев В.В	<ul style="list-style-type: none"> • торговая площадь • ассортимент, • число позиций • уровень цен • месторасположение • средний товарный чек • примерная годовая выручка 	супермаркеты, гипермаркеты, мелкооптовые магазины, «Кэш энд Керри», дискаунтеры, магазины у дома, бутики
Львова Т.Н.	<ul style="list-style-type: none"> • метод продажи • товарная специализация • ассортимент • уровень цен • месторасположение • режим работы • торговая площадь 	Гипермаркет, супермаркет, бентам, магазин-склад, дискаунтер, минимаркет, специализированный магазин, комбинированный магазин, универмаг, бутик, торговый центр

[35]

Более подробно самые популярные типы предприятий розничной торговли, согласно их основным характеристикам по ГОСТ Р 51773-2009 представлены в табл. 5

Таблица 5- Классификация предприятий розничной торговли

Название	Ассортимент товаров	Формы обслуживания	Площадь кв. м.
Гипермаркет	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, в т.ч. под собственными марками	Самообслуживание	От 4000

Окончание таблицы 5

Название	Ассортимент товаров	Формы обслуживания	Площадь кв. м.
Универмаг	Универсальный ассортимент непродовольственных товаров	Самообслуживание, обслуживание по образцам, каталогам, по предварительным заказам, индивидуальное обслуживание	От 3500 в городах, от 650 в сельской местности
Магазин-склад	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров	Продажа из транспортной тары, самообслуживание	От 650
Универсам	Продовольственные (универсальный ассортимент) и не продовольственные (ограниченный ассортимент) товары, в т.ч. под собственными марками	Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавки	От 200
Супермаркет	Универсальный ассортимент продовольственных и неширокий ассортимент непродовольственных товаров, в т.ч. под собственными торговыми марками	Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавки	От 600
Гастроном	Универсальный ассортимент продовольственных товаров и узкий – непродовольственных товаров	Индивидуальное обслуживание через прилавки	От 400
Минимаркет	Узкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса	Самообслуживание	От 40 (не более 50)
Магазин-салон	Ограниченный ассортимент товаров одной группы	Индивидуальное обслуживание	От 18
«Дискаунтер», «Дисконт»	Продовольственные и непродовольственные товары с невысоким уровнем наценок	Самообслуживание	–

[51]

Для розничных торговых сетей характерны в основном торговые точки с как с большой площадью (от 400 до 5000 кв. м), так и с маленькой (от 18 кв. м), основные формы обслуживания – самообслуживание и индивидуальное

обслуживание через прилавок, товарный ассортимент представлен продовольственными и непродовольственными товарами.

Таким образом, определяя понятие «розничная торговля», многие авторы сходятся в тех или иных аспектах с пониманием этого термина российским законодательством – это вид торговой деятельности, направленный на совершение купли-продажи товаров и услуг для использования их конечным потребителем в личных целях. Полагаем допустимым использование в качестве синонима «розничной торговли» термин «ритейл».

1.2 Особенности стратегии развития предприятий сетевой торговли

На сегодняшний день в условиях современного состояния экономики существует острейшая необходимость перехода всей мировой экономики на путь устойчивого развития. Достижение этой цели поставило перед многими регионами и странами необходимость сформулировать научно-обоснованные стратегии устойчивого развития с учетом проблем, особенностей, целей и приоритетов развития данного региона или страны. При этом необходимо учитывать, что достигнуть устойчивого развития страны возможно только при устойчивом развитии ее экономики и сферы предпринимательства [3].

Особенный вид экономической деятельности, который направлен на получение прибыли, носит название предпринимательство. Данный вид деятельности включает в себя создание и осуществление идей, которые направлены на то, чтобы удовлетворить общественные потребности. По этой причине деятельность предпринимателя всегда будет пересекаться с определенными рисками, а также требовать инновационности в своей деятельности и необычного подхода к рутинным процедурам.

На данный момент предпринимательство состоит из разных форм деятельности, видов предпринимательской деятельности, различного состава

структур предпринимательства, разнообразных организационно- правовых форм регистрации и оформления предпринимательской деятельности .

Рост и оптимизация структуры, развитие экономики страны допустимы лишь при развитии предпринимательской сферы, при увеличении уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг, в том числе за счет увеличения уровня их инновационности.

Развитие сетевого предприятия заключается в сбалансированном функционировании его составляющих элементов – финансовых, информационных, инновационных и т.д. Незапланированные отклонения существенных показателей в процессе развития и хозяйственной деятельности сетевого предприятия сферы услуг могут привести к потере его устойчивости. Большое значение имеет нежелательная потеря устойчивости развития сетевых предприятий торговли, ведь стабильность и эффективность их работы обуславливает развитие экономики страны и стратегию устойчивого социально- экономического развития регионов. С позиции же торгового предприятия, реализующего потребительский ассортимент и замыкающего цикл товародвижения, проблема управления и обеспечения устойчивости предприятия является существенной в развитии национальной торговли [2].

В настоящий момент нельзя отрицать , что сфера услуг выступает как одна из самых перспективных и динамично развивающихся отраслей экономики. На данный момент нет организаций, которые бы не предоставляли услуг или, как минимум, ни разу не прибегали к услугам других фирм.

Необходимо отметить, что услуга по своей сути не является материальной и не проводит передачи прав собственности. Великий ученый – маркетолог Филипп Котлер дал определение услуге, как любой деятельности, «при которой одна сторона может предложить другой некоторые нематериальные эффекты, не приводящие к владению чем-либо».

Следовательно, рынком услуг будет являться сфера обмена услугами, что выступают как результат функционирования компаний. Исторически предпосылка появления рынка услуг – это совершенствование и дальнейшее

развитие товарно-денежных отношений. К уже имеющемуся рынку товаров в дополнение пришел рынок услуг, однако при этом очень длительное время эти два рынка не были отличимы друг от друга и представлялись учеными един целым [4].

В результате проведения анализа сетевых предприятий, можно составить список ключевых факторов успеха, присвоить каждому из факторов степень значимости. Чем выше степень, тем важнее для предприятия обладать этим КФУ в конкурентной борьбе (рисунок 1).



Рисунок 1 - Ключевые факторы успеха сетевых предприятий (по модели М.Портера) [33]

На рынке сетевых предприятий сферы потребительских услуг представлены перспективные возможности для реализации предприятиями сильных сторон в плане первоначального укрепления позиций на рынке, а позднее расширения его за счет продаж нового продукта (новые виды услуг) и использования торговых мощностей. Исходя из этого, сетевым предприятиям,

оказывающим услуги целесообразнее в настоящий момент выбрать стратегию усиления позиций на рынке (таблица 6).

Таблица 6 - Ключевые факторы успеха отрасли сетевых предприятий Красноярского края

Номер КФУ	Группа КФУ	КФУ	Степень значимости
1	Продукт	Разработка и внедрение новых продуктов и услуг, оригинальные концепции предприятий торговли и сферы услуг	1
2		Широкий ассортимент продукции и услуг	4
3	Технические возможности	Внедрение инноваций	2
4		Возможность обслуживать одновременно большое количество потребителей	2
5		Высокая скорость реагирования на запрос	2
6		Наличие высоко технологичного оборудования	4
7		Широкий географический охват (наличие представительств в разных городах)	3
8	Производство продукции и оказание услуг	Высокая эффективность процессов (стандартизация, постоянное совершенствование, контроль)	2
9		Высокое качество товаров и услуг	1
10		Сеть поставщиков, эффективная система закупок	4
11	Маркетинг	Наличие хорошо организованной сети сбыта или крепких связей с посредниками (агентства праздников, банкетные площадки)	2
12		Устойчивый положительный имидж	1
13		Стратегия интенсивного захвата рынка	3
14	Знания и опыт	Способность управлять знаниями и накопленным опытом (сбор, рефлексия, обмен)	3

[Составлено автором]

Сетевые формы организации деятельности присущи практически всем отраслям национального хозяйства и сферам жизнедеятельности. Они используются на уровне хозяйствующего субъекта, муниципального образования, региона, страны. Широкое распространение сетевые формы организации экономики получили и на межгосударственном уровне. В настоящее время наиболее интенсивно они развиваются в торговле.

В новых предприятиях торговли, организованных по сетевому принципу, действуют новые факторы успеха, иногда столь не похожие на традиционные факторы. Для этих новых предприятий важно не столько владеть традиционными ресурсами, сколько иметь свободный и эффективный доступ к новым ресурсам – идеям и информации. Для них важны не столько жесткий контроль и исполнительность, сколько участие персонала в выработке решений и гибкий контроль. Существенным становится не концентрация и централизация, а организация эффективного сетевого взаимодействия между всеми участниками торгово-технологического процесса.

На формирование сетевых форм организации деятельности оказывает влияние глобализация. Она приводит к тому, что многие сети носят глобальный характер. Более того, многие торговые предприятия обязаны стать торговыми сетями, в противном случае они теряют свою эффективность и конкурентоспособность. На возникновение инновационных форм организации ведения торгового бизнеса влияет также и целый комплекс взаимодействующих экономических, технологических, информационных, политических и факторов, что приводит к формированию торговых сетей.

Торговая сеть представляет собой совокупность торговых предприятий и других торговых единиц, координирующих свою деятельность в рамках одного или нескольких территориальных рынков, с целью продажи товаров и обслуживания покупателей, управляемых из единого центра, который берет на себя выполнение ряда особо важных функций, таких как управление структурными подразделениями, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также развитие отношений с контрагентами и управление связывающими сеть воедино информационными ресурсами (рис. 2).

Логика развития торговых бизнес-процессов в условиях глобальной экономики, дает основание полагать, что их информационная прозрачность содействует формированию гибких сетевых структур, деятельность которых



Рисунок 2 - Факторы, определяющие эффективную стратегию развития сетевого бизнеса [32]

строится на основе стратегических соглашений о взаимовыгодном и долгосрочном сотрудничестве. Учитывая предметно-функциональную специализацию торговли, можно заключить, что гибкость торговых структур отражает их способность оперативно реагировать на изменения качественных и/или количественных потребностей рынка и эффективно приспосабливаться к иным воздействиям внешней среды без коренных структурных изменений

путем рационального использования имеющихся в наличии ресурсов и различных форм интеграции.

Любая форма интеграции есть ограничение свободы действий торговых предприятий, т.е. добровольное делегирование ими части своих функций и прав интегрированной системной сети. Интеграция представляет собой уход торгового предприятия от собственной обособленности, независимости, автономности как хозяйствующего субъекта, т.е. от рыночной организации к иерархической. Именно поэтому интеграционные формы отличаются значительной подвижностью. Функционирование торговых предприятий характеризуется постоянными переходами от чисто рыночной формы организации, которая предполагает взаимодействие с рынком напрямую, с полной ответственностью за риск, к иерархической, где уступив часть своих прав, торговое предприятие оказывается в ситуации более контролируемой, стабильной и предсказуемой. Организационное объединение торговых предприятий обеспечивает эффект за счет уменьшения числа партнеров – такая форма интеграции переносит часть сделок с рынка на объединение и обеспечивает тем самым повышение степени управляемости рынка в этой его части. Тенденция к объединению характерна как для оптового, так и для розничного звена, что в целом позволяет обозначить основные направления и типы интеграции торговых предприятий (таблица 7).

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития предприятия. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия [16]. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста, как представлено на рисунке 3.

Каждая из стратегий развития может быть реализована через ряд различных стратегических альтернативы.

Таблица 7 - Основные направления и типы интеграции сетевых предприятий

Наименование формы интеграции	Направления организации	Содержание интеграционного процесса	Характер взаимоотношений	Преимущества	Недостатки
Цепная форма интеграции	Объединение мелких и средних торговых предприятий с крупной торговой бизнес-структурой, располагающей необходимыми финансовыми и организационными возможностями	Торговое предприятие, не обладающее перспективами собственного развития, начинает действовать в качестве отделения или филиала базового предприятия или под его торговой маркой	Вопросы взаимоотношений между базовым и головным предприятием и другими членами цепного объединения регулируется договором между ними	Головная бизнес-структура получает разветвленную сеть контролируемых им магазинов, а предприятие, вошедшее в объединение с головным начинает действовать под известной торговой маркой	Головное предприятие может постепенно установить полный контроль над всеми остальными субъектами интеграции
Объединения ассоциативного типа	Объединение достаточно сильных в коммерческом отношении розничных торговых предприятий	Субъекты интеграции имеют возможность сохранить самостоятельность, при условии сокращения издержек за счет централизации общих функций (маркетинг, закупки, реклама и т.д.)	Доминирование торговых бизнес-структур одинаковой или близкой ориентации	Результативность согласования и централизации закупочно-сбытовой деятельности и процессов товароснабжения	Относительная сложность регулирования договорных отношений
Оптово-розничные объединения	Восстановление полноты функций как оптового, так и розничного звена	Осуществляются на добровольной и контрактной основе	Единая система коммерческой деятельности и фирменное название	Унифицированный товарный ассортимент, общая сбытовая политика	Центр объединения не розничное, а оптовое предприятие

[48]

Интенсивный рост. К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда предприятие не до конца исчерпало возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке.



Рисунок 3 - Типология стратегий развития, [16]

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

Формирование стратегии развития сетевого предприятия включает в себя этапы, представленные на рисунке 4.

При выборе и определении стратегических альтернатив необходимо учитывать ряд объективных ограничений: размер предполагаемого риска (умеренный или минимальный), наличие необходимых финансовых ресурсов, конкуренты и уровень их противодействия, потенциальные навыки и способности предприятия, отношения в рамках рабочих связей предприятия.

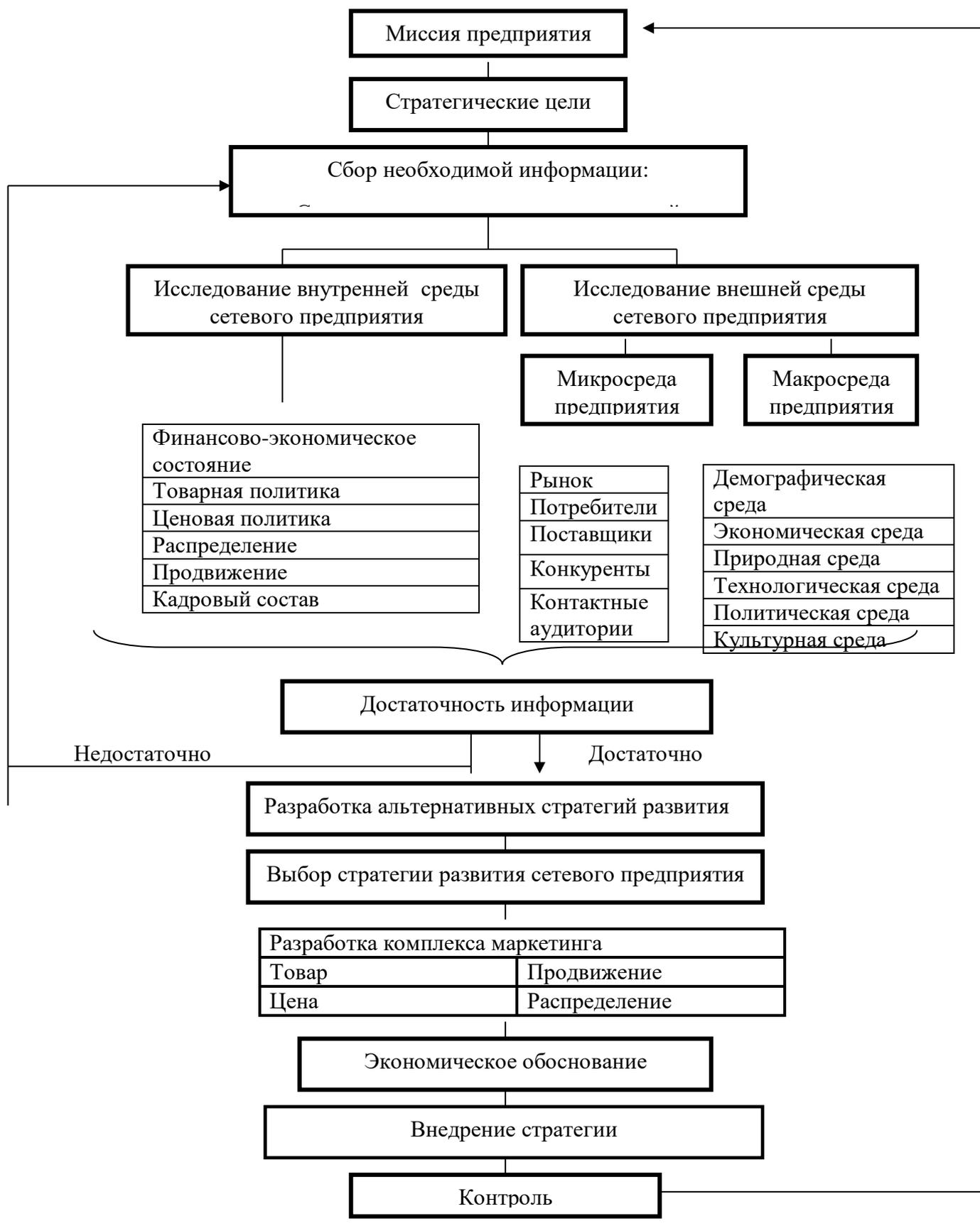


Рисунок 4 – Этапы формирования стратегии развития сетевого предприятия

[26]

Таким образом, стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности предприятий. В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три вида: общая конкурентная и функциональная.

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития предприятия. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный.

1.3 Современные маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли

Современный российский рынок розничной сетевой торговли характеризуется обострением конкурентной борьбы, которая стимулируется проникновением на региональные рынки не только крупных зарубежных операторов, то и экспансией федеральным сетей на более мелкие региональные рынки. Такие тенденции негативно сказываются на развитие торгового бизнеса мелкого и среднего формата, который оказывается в заведомо невыгодных экономических условиях по сравнению с более крупными игроками [17].

Цифровизация предопределяет оцифровку всех бизнеспроцессов, 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. [24].

Контент взаимодействия сети с провайдерами расширен за счет массового продвижения услуг торговых сетей с помощью инструментов onlinemarketing, 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 2023 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 1766 торговых объектов. Metro в России успешно перешла к мультиканальности, главным достижением можно считать взрывной рост направления ecommerce. Развивается стратегия СТМ. По данным NielsenIQ, уровень проникновения СТМ в апреле 2023 г. достиг 5,31% (в 2022 г. – 4,7%). В торговой сети Гудвилл СТМ достигло 90% [24].

По данным сайта retail.ru, «...в инфраструктуру онлайнпродаж компания начала инвестировать еще до пандемии, тогда доля продаж через интернет составляла 2 %» [33]. В 2023 г. доля онлайн продаж конечным потребителям

достигла 11,2 %. На уровне магазина доля доходит до 25 %, что показывает долгосрочный потенциал этого рынка [9]. Основные партнеры Metro – это «СберМаркет» и Igooods; в разных регионах с Metro сотрудничает еще порядка 20 аналогичных сервисов. Доля Metro на рынке egrocery составляет 11 % (входит в тройку лидеров). Выбранная модель работы позволила всего за несколько месяцев масштабировать онлайн продажи с 24 до 57 городов» [11]. Хронология трансформации услуг сетей, в частности, факторы привлекательности торговой услуги, контрагенты цепей поставок; бизнес-процессы торговых организаций при формировании торговой услуги.

Важная тенденция данного этапа – прирост выручки торговых сетей за счет изменения формата посредством введения онлайн каналов продаж. По данным 2023 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 2023 г. (рисунок 5) [20].

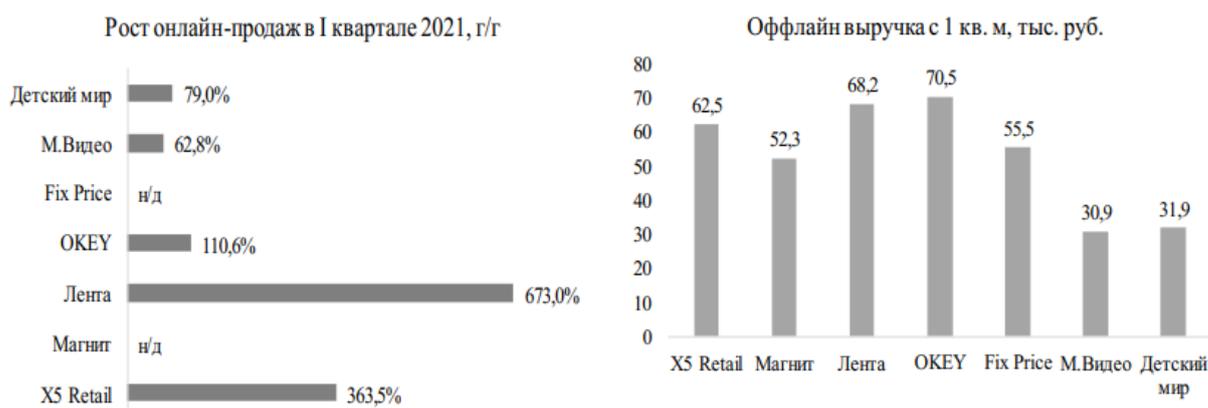


Рисунок 5 – Рост онлайнпродаж и оффлайнвыручки с 1 кв. м, в тыс. руб., данные сайтов розничных торговых сетей [27]

Таким образом, выделенные особенности развития услуг розничных торговых сетей, современные тренды позволили определить необходимые

компетенции сетей в кооперационносетевой модели: сетевое управление организациями розничной торговли, онлайн продажи, клиентоориентированность, цифровые услуги, широкий спектр дополнительных услуг послепродажного и предпродажного сервисов, в том числе 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.

В данном пункте выпускной квалификационной работы рассмотрим, как цифровизация бизнес – процессов, ускорившаяся в период пандемии, изменила стратегии развития предприятий розничной сетевой торговли в мире и нашей стране.

Можно выделить 4 типа управленческих стратегий развития предприятий сферы 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 ценностноориентированного 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 ценностноориентированного развития услуги;

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

Выше обозначенные стратегии по двум критериям – уровню дополнительной потребительской ценности и интегральному коэффициенту ценностного развития услуги – позволили сформировать стратегическую матрицу (рисунок 6).

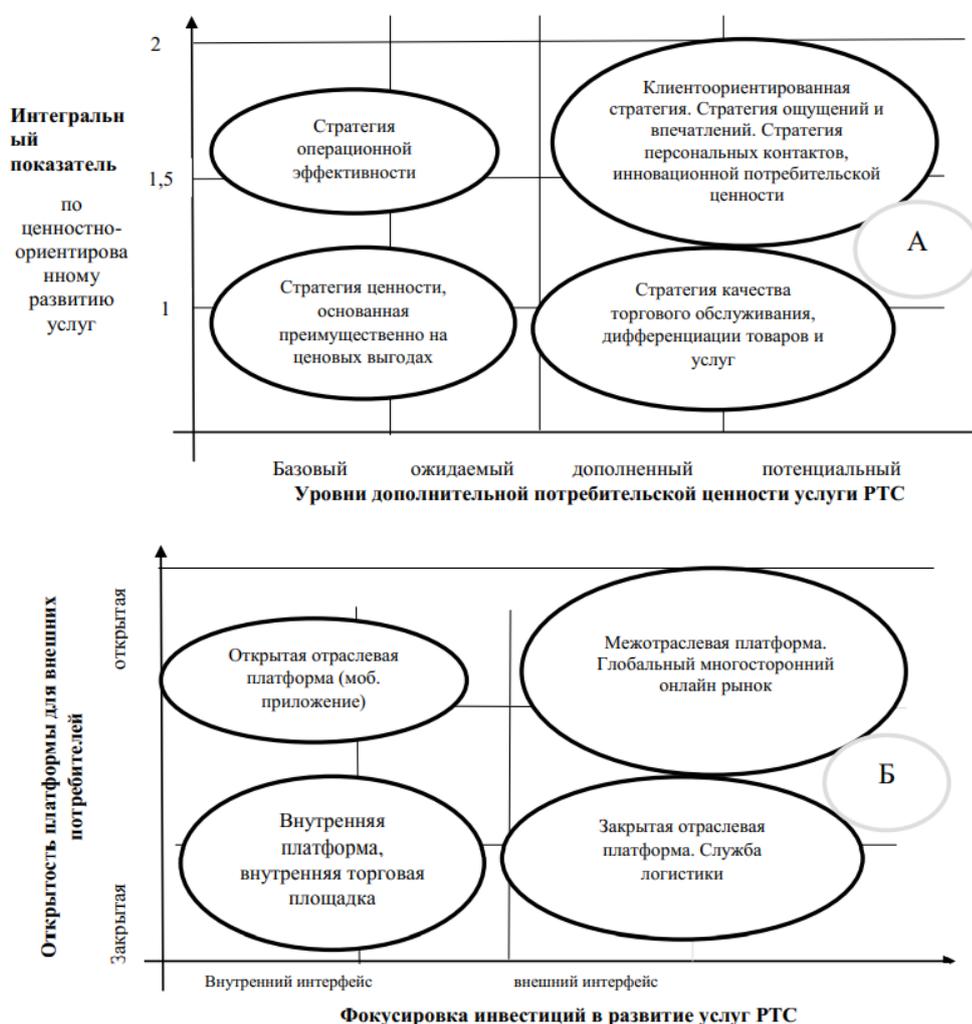


Рисунок 6 – Стратегии развития услуг торговых сетей, в т.ч. с применением инструментов цифровых платформ [18]:

А – Positioning of networks by value-oriented level of development of its services;

Б – Development of network services using the platform format in the conditions of digitalization

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 [28].

Совершенствование системы управления развитием услуг (рисунок 7) связано с внедрением инструментов цифровизации и инноваций, позволяющих обеспечить эффективность деятельности торговой сети, получить сетевой эффект.

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.

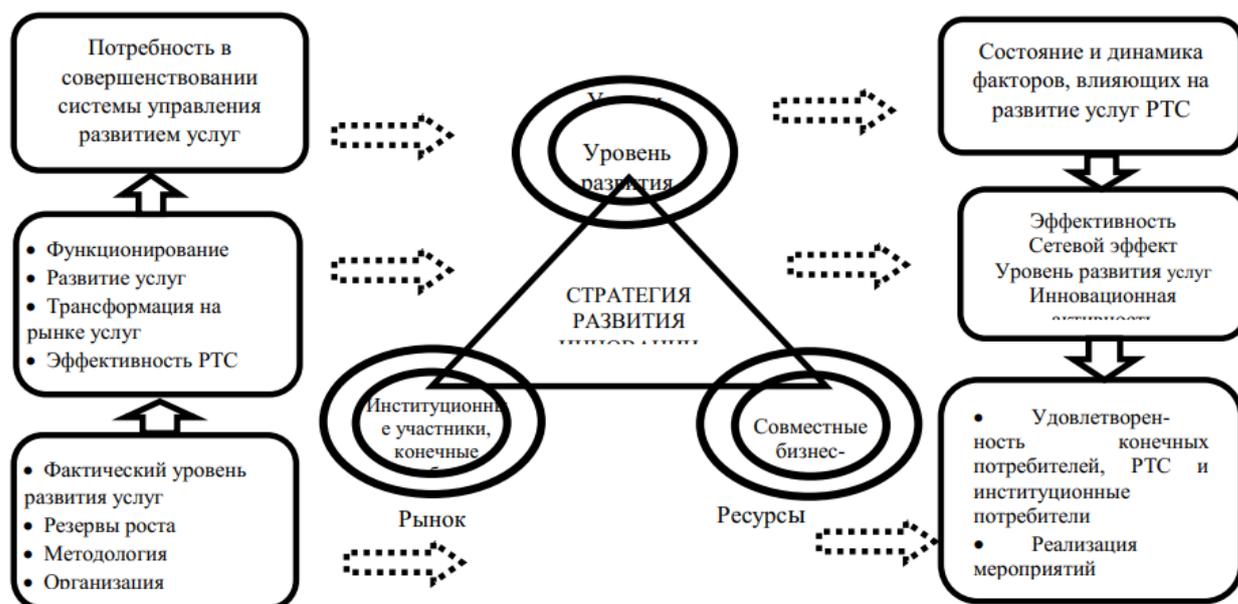


Рисунок 7 – Схема совершенствования системы управления развитием услуг розничных торговых сетей [9]

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 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 (2023 г.) средний чек сократился на 4,8 %. Кроме того, существенно меняется сама модель совершения покупки.

На рисунке 8 представлена возможная модель услуг розничных торговых сетей с элементами цифровизации, а именно, включением и добавлением цифрового сервиса.

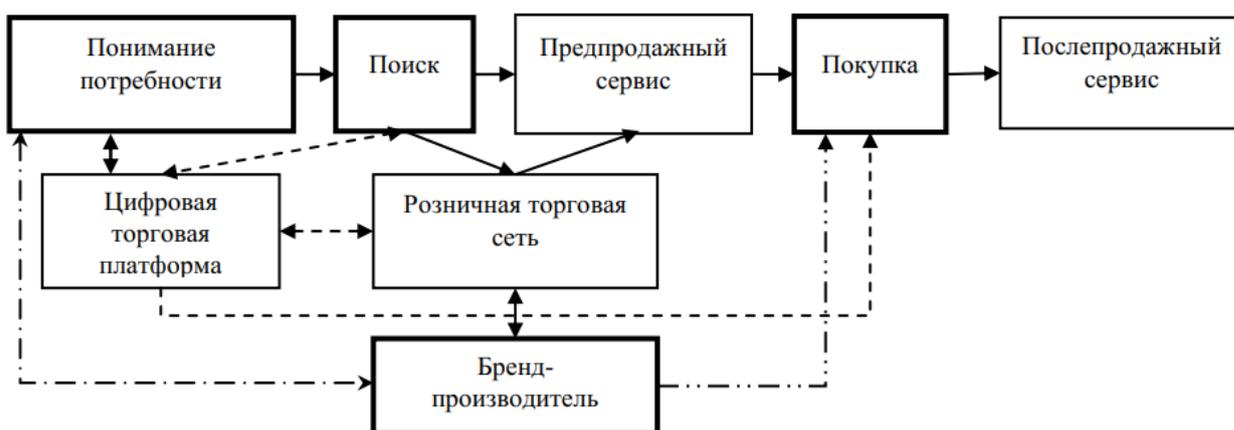


Рисунок 8 – Модель цифровизации услуг сетей в формате прогнозной блок-схемы потребительского пути получения услуг торговых сетей [17]

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.

Выделяют 4 типа платформ, основные характеристики которых представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристики цифровых платформ

Критерии инструментов	Эффективность	Развитие	Инновации
Тип платформы	Внутренняя платформа	Общепромышленная 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

Окончание таблицы 8

Критерии инструментов	Эффективность	Развитие	Инновации
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
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

[17]

На рисунке 9 представлен процесс организации смарт контракта услуг розничных торговых сетей, где все участники процесса вносят вклад в потребительскую ценность товара по QRкоду. 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 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 [16]:

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 [10];

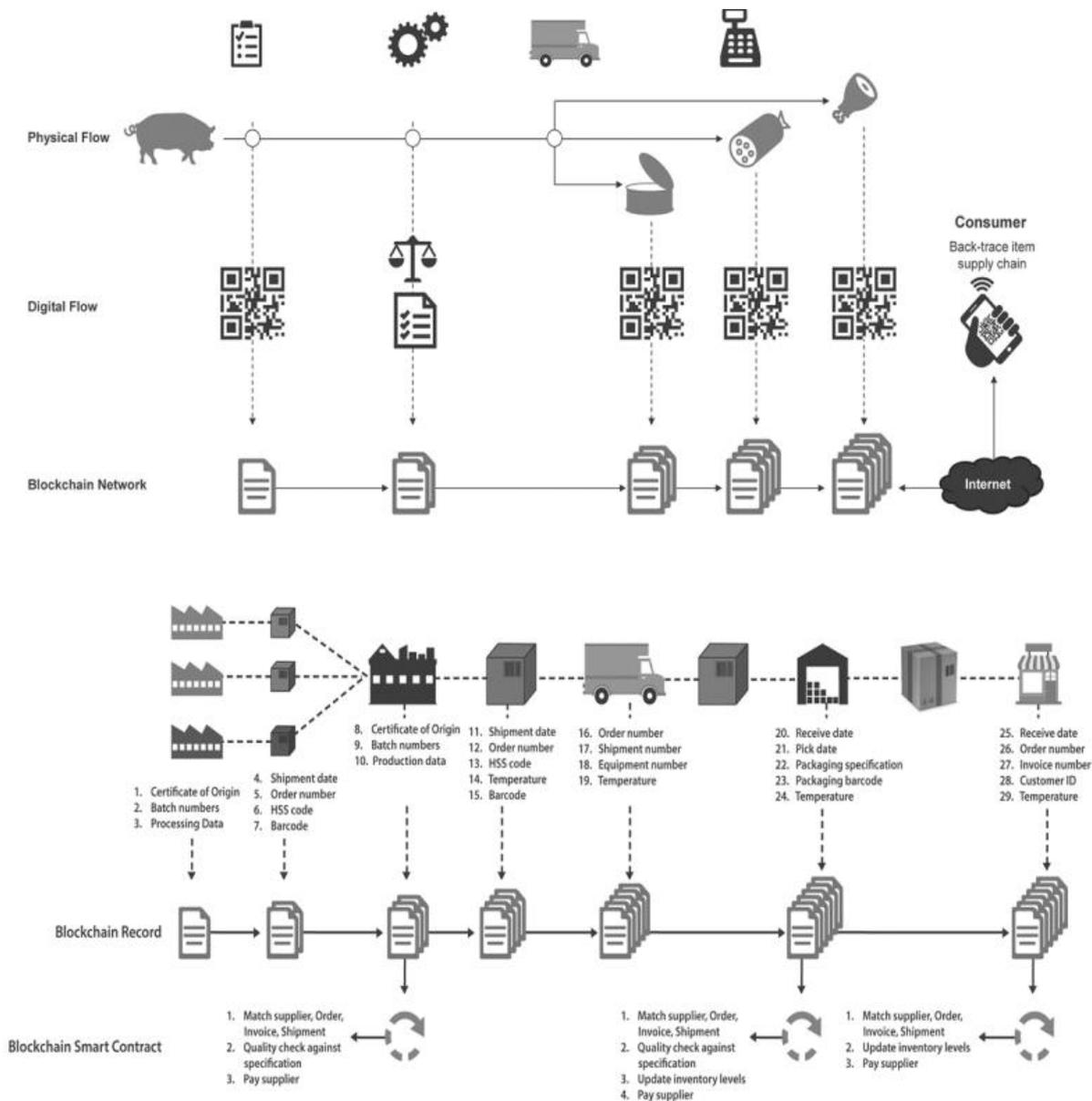


Рисунок 9 – Процесс оцифровки приращения потребительской ценности товара и ценности торговой услуги, смарт контракт организации услуг [12]

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

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

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 [15].

Предлагаемая 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.

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.

Персонафицированность 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.

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 (RFIDметки, 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 ценообразованию, определению реакции посетителей на предлагаемую услугу, применению прогнозной аналитики и планированию поставок [26].

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. 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.

Таким образом, стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов. Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности предприятий. В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три вида: общая конкурентная и функциональная.

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития предприятия. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный. В настоящий момент формируется новая парадигма организации услуги РТС со следующими принципами:

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 посредством 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 персонализированном 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяя понятие «розничная торговля», многие авторы сходятся в тех или иных аспектах с пониманием этого термина российским законодательством – это вид торговой деятельности, направленный на совершение купли-продажи товаров и услуг для использования их конечным потребителем в личных целях. Полагаем допустимым использование в качестве синонима «розничной торговли» термин «ритейл».

Стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности предприятий. В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три вида: общая конкурентная и функциональная.

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития предприятия. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный.

«Магнит» (АО «Тандер») является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. Компания представлена около 3900 населенных пунктах. «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в

себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины drogery. На 31 декабря 2023 года компания насчитывала 26077 торговых точек в 67 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются около 59млн. чел. Основной вид деятельности АО «Тандер» по ОК ВЭД 2: 47.11 «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах». Торговая сеть «Магнит» ставит цель - стать главной потребительской площадкой и самым известным потребительским брендом РФ.

Анализ предпринимательской деятельности за последние два года в красноярских супермаркетах «Магнит» свидетельствовал о росте основополагающих экономических показателей, что свидетельствует о положительных тенденциях, преобладающих в организации. В процессе исследования организационной характеристики АО «Тандер» г. Красноярска показано развитие розничной торговой сети под названием «Магнит» за счет увеличения количества открывшихся на изучаемом рынке - магазинов. Трудовые ресурсы АО «Тандер» г. Красноярска за 2021-2023 гг. представлены тремя основными категориями работников, которые в динамике увеличиваются из-за открытия новых розничных торговых точек, их образовательный уровень и стаб работы в торговле в 2023 году показывают ту структуру, которая покрывает их необходимую потребность.

Для роста эффективности деятельности красноярского подразделения АО «Тандер» происходит взаимодействие с различными партнерами, в функции АИФ – с 6 партнерами, по закупочной деятельности с 155 партнерами, по ПТФ – с 1 партнером, по сбытовой деятельности – с 1 партнером, по ФЭО – с 1 партнером, по МТО – с 6 партнерами, по ИМО – с 1 партнером, по НОРМС – с 2 партнерами.

По укрупненной схеме кооперационно-сетевого взаимодействия красноярского подразделения АО «Тандер» с партнерами видно взаимодействие со всеми партнерами по рассматриваемым функциям

коммерческой деятельности. Наибольшее количество партнерских связей в красноярском подразделении АО «Тандер» отмечено по закупочной деятельности – 155 партнеров (поставщики предприятия), а также в функциях МТО и АИФ – по 6 партнеров, все связи закреплены долгосрочными договорами по сотрудничеству с партнерами. Среди партнеров красноярского подразделения АО «Тандер» – меньшее количество связей выявлено по функциям ИМО, ПТФ, ФЭО, СД – по 1 партнеру по договору долгосрочного сотрудничества.

Для реализации цифровых проектов сети магазинов «Магнит» предлагается осуществление следующих действий:

- расширение ассортимента предлагаемых товаров для удовлетворения потребностей клиентов;
- постоянный контроль качества товаров и уровня обслуживания клиентов;
- расширение предприятия и добавление новых услуг;
- проведение и расширение рекламной компании;
- повышение мотивации сотрудников;
- повышение заработной платы сотрудников.

Для повышения эффективности работы отдела мерчандайзинга торговой сети «Магнит» необходимо внедрить современную цифровую технологию «SmartMerch». Цель проекта «SmartMerch» - повышение качества аудита. В идеале - полностью объективный контроль полки, не зависящий от внимательности, настроения и прочих спутников человеческого фактора.

Внедрение в мерчандайзинговую деятельность в сети супермаркетов «Магнит» АО «Тандер» программы «SmartMerch». Из отчетов информационной системы АО «Тандер» и опроса сотрудников была собрана статистика по затратам времени и частотой выполнения выбранных операций. Для проверки полки сотрудник отдела тратил около 15 минут. За один рабочий день, на проверку полок занимало около 4 часов. Роботизация этого процесса

освободит половину рабочего дня у одного специалиста отдела мерчандайзинга.

Группы мероприятий по повышению вовлечения потребителей в воронку продаж АО «Тандер» ТС «Магнит» на цифровой платформе компании заключаются в развитии программ лояльности для покупателей, массовых опросах (анкетировании) покупателей на предмет их приверженности (спроса), в пересмотре существующих объемов закупок и запасов для платформы. Компании АО «Тандер» ТС «Магнит» следует обеспечить себя более качественными товарами, для удержания клиентов на рынке. Также следует пойти по трем основным направлениям для цифровой платформы компании:

1. Оптимизация программы лояльности;
2. Внедрение промо-акций;
3. Организация мероприятий для выбора лучшей фирмы/лучшего товара для определенных видов работ (рассмотреть возможность онлайн формата).

Предложенный проект внедрения в деятельность торговой сети «Магнит» цифровой платформы позволит создать цифровую цепочку и канал взаимодействия ее участников для формирования совокупной потребительской ценности услуг исследуемой сети. Конечные потребители смогут получать оффлайн и онлайн-услуги. Важный элемент – применение сквозных технологий для коммуникаций и аналитики, управленческих решений. 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 пользователей платформы и возникающих издержках транзакций, а также выявлять определенные нарушения работы системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч.: текст с изменениями и дополнениями на 1 февраля 2023 года. - Москва: Кнорус, 2022.- 958 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: текст с изменениями и дополнениями на 5 июня 2023 года.. - Москва: Библиотека налогоплательщика, 2023. – 679 с.
3. Агалакова, О. С. Оценка и повышение конкурентоспособности розничных торговых предприятий: монография / О. С. Агалакова, О. В. Чкалова. – Киров: Издво Вятск. гос. гуманит. унта, 2022. –166 с.
4. Акифьева, Л. В., Проваленова, Н. В., Кутаев, А. А. Оценка конкурентоспособности продовольственных ритейлов / Л. В. Акифьева, Н. В. Проваленова, А. А. Кутаев // Вестник НГИЭИ. – № 7 (62). – 2022. – С.10 С.7–13
5. Акмаева, Д. Р. Особенности обеспечения инновационного развития розничной торговли / Д. Р. Акмаева // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7. – С. 18–21.
6. Александров В.Б. Организационно-экономическое обеспечение развития розничных торговых сетей: дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2023. – С. 30.
7. Алтухов, П. Л., Алтухова, Н. В. Системный подход к развитию розничных торговых сетей / П. Л. Алтухов, Н. В. Алтухова // Вестник Саратовского Государственного Социально-экономического университета. – №. 5 (69). – 2022. – С. 40 С.38–41
8. Ардышев, М. В. Деятельность сетевых торговых предприятий в России: тенденции, проблемы и пути их разрешения / М.В. Ардышев // Знание. – №5-2 (34) – 2022. - С.10–12.
9. Ахмадуллин, А. Как региональная сеть мы находимся в более жестких условиях, чем федералы [Электронный ресурс] / А. Ахмадуллин. –

Режим доступа: <https://realnoevremya.ru/articles/114923intervyusnovym-direktoromsetiessen>

10. Бережливое производство в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro>

11. Бизнес экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве / В. В. Куимов [и др.] // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 359–378.

12. Бортникова, О. Межфирменные взаимоотношения торговой сети в цепочке создания ценности / О. Бортникова // Общество: политика, экономика, право. – 2021. – № 1. – С. 102–103.

13. Валеева, Ю. С. Анализ и оценка эффективности бизнеспроцессов торгового предприятия / Ю. С. Валеева // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – № 3. – С. 146–156.

14. 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. Нижегород. гос. унт им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2023. – С. 64–72.

15. Валеева, Ю. С. Категорийный анализ сущности клиентоориентированности розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева, З. А. Капелюк // Научное обозрение. – 2023. – № 23. – С. 50–52.

16. Валеева, Ю. С. Классификация услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10, № 3. – С. 55–60.

17. Валеева, Ю. С. Методика оценки эффективности услуг розничных торговых сетей с учетом процесснологистического подхода и клиентоориентированности / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2021. – № 23. – С. 115–119.

18. Веселов, А. И. Оценка синергетического эффекта от объединения предприятий / А. И. Веселов // Экономический анализ. – 2021. – № 9 (216). – С. 51–54.
19. Виханский, О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О.С. Виханский // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. — 2022. — № 1. — С. 5–24.
20. Галимова, Э. И. Методика оценки эффективности розничной торговой сети на основе процесснологистического подхода / Э. И. Галимова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 6. – С. 37–45.
21. Гаррет, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож. – Москва : ИНФРА-М, 2022. - 419 с.
22. Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дисс. ... д-ра экон. наук. – Нижний Новгород, 2022. – 276 с
23. Гусейнов А. Я. Управление развитием сетевых торговых компаний потребительского рынка России : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2023. - 187 с.
24. Дзахмишева, И. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 3. – С. 93–107.
25. Евтюгина, А. А. Влияние глобальных торговых сетей на социальноэкономическое развитие региона / А. А. Евтюгина, Д. А. Карх // Экономика региона. – 2022. – № 2. – С. 222–227.
26. Ершова, Е. Ю. Сетевой ритейл: проблема выбора логистической модели / Е. Ю. Ершова // Новая наука: современное состояние и пути развития. – №7-1. – 2023. – С. 136–138.
27. Зыкова, О. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. Зыкова // Вестник ХГАЭП. – № 3–4. – 2021. – С. 15.

28. 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. унта. – 2023. – № 3. – С. 5.

29. Калинов С. И. Современные тенденции развития сетевого ритейла в России и за рубежом // Всероссийский журнал научных публикаций. - 2022. - №2 (12). – С. 29 – 33.

30. Козлов Г.В. Сетевые торговые предприятия: роль в экономике, оценка конкурентоспособности и перспективы развития. Новосибирск, 2022. - С.66-67.

31. Куимов В.В. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве / В.В. Куимов, К.В. Симонов, М.В, Кобалинский, Р.Ф. Ананина, А.В. Цацорин // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. №2. С. 359 - 378.

32. Куимов В.В. Интеграционные цифровые торговые услуги как инструмент развития новых рынков / В.В. Куимов // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса. – 2021. – С. 617 – 620.

33. Куимов В.В Исследование концепции стратегического сценария комплексного развития бизнес – экосистем региона на основе цифровых моделей / В.В. Куимов, К.В. Симонов, Е.В. Щербенко, Л.В. Юшкова, Н.Н. Терещенко // Информатизация и связь. – 2021. № 2. – С. 30 – 45.

34. Куимов В.В Кооперационно – сетевые бизнес – экосистемы и конкурентоспособность. Опыт анализа / В.В. Куимов, Л.Т. Смоленцева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. - № 9. – С. 106 - 110.

35. Куимов В.В организация совместных закупок как формы услуг в кооперационно-сетевых взаимодействиях: монография / В.В. Куимов, Р.Ф. Ананина. – Москва: Первое экономическое издательство, 2020. – 266 с.

36. Куимов В.В. Цифровые технологии и развитие продовольственного рынка Красноярского края / В.В. Куимов, Д.В. Пингин // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса. – 2021. – С. 575 - 578.

37. Кулинич, И. А. Системно-функциональный подход к определению розничной торговой сети // Российское предпринимательство. - 2020. - № 8. - С. 125–130.

38. Леонов, А. С. Сетевое управление в сфере услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2019. - 165 с.

39. Мищенко И. К. О некоторых тенденциях развития сететевого ритейла в современных условиях / И. К. Мищенко // Алтайский вестник Финуниверситета. – 2022. – С. 49.

40. Никулина, Т. А. Методика оценки синергетического эффекта функционирования корпоративных розничных торговых сетей / Т. А. Никулина, И. М. Романова, Ю. Д. Шмидт // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3 (56). – С. 939–945.

41. Никулина, Т. А. Понятие, признаки и классификация розничных торговых сетей / Т. А. Никулина // Маркетинг в России и за рубежом. – №5 – 2022. – С. 26 – 29.

42. Нос В.А. Формирование стратегических партнерств в торговых сетях: автореф. дис. ...д-ра. экон. наук: 08.00.05 / В.А. Нос. – Санкт-Петербург, 2019. – 34 с.

43. Ойнер, О. К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCGкомпанией на российском рынке / О.К. Ойнер, Е.К. Пантелеева // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 2. – С. 11–20.

44. Панасенко, С. В. Направления развития современной розничной торговли / С. В. Панасенко, И. Б. Стукалова, Т. А. Мазунина // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 19. – С. 599–608.

45. Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2021. – С. 124–138.
46. Радаев В. Изменение конкурентной ситуации на российских рынках (на примере розничных сетей) // Вопросы экономики. - 2021. - № 7. – С. 22 – 28.
47. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты : монография / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. – 204 с.
48. Розничные сети: степень развития в России [Электронный ресурс] - Режим доступа. — Режим доступа: <http://www.shopandmall.ru/files/MagMag-retail-chainsRF.pdf>
49. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – М. : КНОРУС, 2020. –416 с.
50. Романенкова О.Н. Развитие маркетинга в корпоративных торговых сетях (на примере розничной торговли г. Москвы): Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2022. – 23 с.
51. Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.
52. Фенькин А.А. Методы маркетингового стратегического управления развитием розничных торговых сетей: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. –СПб., 2022. –15 с.
53. Хасис, Л. А. Закономерности развития российских розничных торговых сетей / Л. А. Хасис // М : Едиториал, УРСС. – 2022. –С. 74–7
54. Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. д-ра экон. наук. – М., 2021. – 242 с.

55. Шкляревская О.В. Совершенствование организационно-экономической деятельности розничных торговых сетей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Шкляревская. – Санкт-Петербург, 2021. – 19 с.

Министерство науки и высшего образования РФ

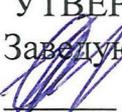
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Ю.Ю. Сулова

« 10 » 06 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06.02 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли

Руководитель



профессор, д-р экон. наук Щербенко Е.В.

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

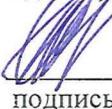
ЭУ20-05Б-ТД

группа

Курищенко И.С.

инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

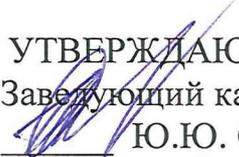
профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2024

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

Ю.Ю. Сулова
« 11 » 03 2024 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту: Курищенко Ирине Сергеевне

Группа: ЭУ20-05БТД Направление (специальность) 38.03.06

Тема выпускной квалификационной работы: Маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли

Утверждена приказом по университету: № 4397/С от 11.03.2024

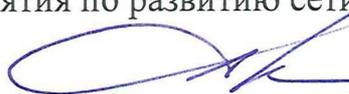
Руководитель: Е. В. Щербенко д.э.н., профессор кафедры ТДиМ

Исходные данные для ВКР: материалы монографий, учебников, пособий по теме исследования, документация предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ВКР: 1 Теоретические основы формирования маркетинговых технологий развития предприятий сетевой торговли. 2 Анализ факторов развития торговой сети «Магнит» АО «Тандер». 3 Разработка стратегии развития торговой сети «Магнит» АО «Тандер» на основе современных маркетинговых технологий.

Перечень графического материала: *Рисунки:* Ключевые факторы успеха сетевых предприятий (по модели М.Портера); Факторы, определяющие эффективную стратегию развития сетевого бизнеса; Типология стратегий развития; Этапы формирования стратегии развития сетевого предприятия; Воронка продаж продукции ТС Магнит. *Таблицы:* Определения сетевой торговли разных авторов; Классификация моделей управления, принятых в современной сетевой торговле; Классификации розничных торговых сетей; Классификация цифровых платформ; Основные показатели деятельности АО «Тандер»; Использование цифровых технологий в российских сетевых компаниях; Оценка цифровой активности магазинов сети Магнит АО «Тандер»; Мероприятия по развитию сети супермаркетов Магнит.

Руководитель ВКР



Е. В. Щербенко

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению



подпись

И.С. Курищенко

инициалы и фамилия студента

« 11 » 03 2024 г.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

ОТЗЫВ

на бакалаврскую работу направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 38.03.06.02
Маркетинг в торговой деятельности очной формы обучения

Курищенко Ирины Сергеевны

выполненную на тему: **«Маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли»** на материалах торговой сети Магнит АО «Тандер»

Актуальность темы: обусловлена необходимостью трансформации маркетинговых технологий и инструментов развития предприятий в условиях цифровой трансформации общества. Сетевая торговля, находясь в непосредственном контакте с меняющим свои привычки, всё более цифровизирующим своё поведение потребителем сталкивается с острой необходимостью соответствия трендам омниканальности, персонификации предложения при соответствующей трансформации бизнес-модели своего предложения. Это определяет актуальность выбранной бакалавром темы, связанной с изучением и детальной проработкой цифровой трансформации маркетинговой деятельности предприятия для эффективной реализации его стратегии развития.

Соответствие содержания работы заявленной теме и плану работы: полностью соответствует заданию, содержательно раскрывая заявленные пункты плана ВКР.

Полнота раскрытия темы: тема раскрыта достаточно полно, в работе проведено исследование теоретических и методических основ маркетинговых технологий развития предприятий сетевой торговли. Проведен анализ факторов развития предприятия – объекта исследования. На основе анализа внедрения цифровых технологий в функцию мерчандайзинга торговой сети Магнит предложена стратегия вовлечения потребителя в воронку продаж, а также разработаны направления повышения эффективности взаимодействий цифровой платформы исследуемой торговой сети.

Применяемые методы исследования и владение ими: обоснованно применялись методы обобщения, группировки, относительных величин, разниц, наблюдения, структурирования, прямого счета, маркетингового анализа.

Использование в работе элементов исследования: проведено исследование факторов конкурентоспособности торговой сети Магнит, структуры взаимодействий его цифровой платформы, оценка этапов формирования и реализации воронки продаж.

Обоснованность выводов и предложений: выводы достаточно аргументированы и конкретны, мероприятия обоснованы авторским суждением роста целевых показателей.

Практическая значимость и область применения работы: результаты исследования применимы для разработки программ совершенствования применяемых в торговых сетях маркетинговых технологий.

Проявленные профессиональные и личные качества студента: исполнительность, добросовестное отношение к решению поставленных задач исследования.

Исполнительская дисциплина студента: работа выполнена с соблюдением графика. **Уровень профессиональной подготовки:** характеризуется достаточно хорошим уровнем теоретических знаний и практических навыков студента.

Соответствие работы предъявляемым требованиям: соответствует полностью

Допуск к защите работа допущена к защите

При проверке работы с использованием системы «Антиплагиат» оригинальность текста составляет 67,99%.

Бакалаврская работа на тему «Маркетинговые технологии развития предприятий сетевой торговли», соответствует предъявляемым требованиям к ВКР, а ее автор **Курищенко Ирина Сергеевна** заслуживает присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело».

Руководитель бакалаврской работы,
профессор кафедры Торгового дела и маркетинга
доктор экон. наук
«08» июня 2024 г.

Щербенко Е.В.