Санкт-Петербургский государственный университет

**КОРЕЛОВА НАДЕЖДА ВАЛЕРЬЕВНА**

**Выпускная квалификационная работа**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТЬЮ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:   
Кандидат экон. наук, доцент СПбГУ   
Кайсарова Валентина Петровна /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ 

Рецензент:

Кандидат экон. наук, ассистент кафедры экономики предприятия и предпринимательства СПБГУ  
Телехов Игнатий Игоревич /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Санкт-Петербург

2018

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc514079349)

[Глава 1 Теоретические основы управления компанией в сфере розничной торговли 4](#_Toc514079350)

[1.1 Понятие и классификации розничных торговых сетей как основных субъектов рынка 4](#_Toc514079351)

[1.2 Взаимодействие компании с поставщиками, покупателями и конкурентами 15](#_Toc514079352)

[Глава 2 Современная характеристика рынка розничной торговли 31](#_Toc514079353)

[2.1. Текущее состояние и тенденции развития российского рынка розничной торговли 31](#_Toc514079354)

[2.2 Анализ положения торговой сети на рынке 41](#_Toc514079355)

[Глава 3 Управление розничной торговой сетью ООО «Лента» 51](#_Toc514079356)

[3.1 Структура системы управления компанией 51](#_Toc514079357)

[3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления компанией розничной торговли ООО «Лента» 59](#_Toc514079358)

[Заключение 66](#_Toc514079359)

[Список использованной литературы 69](#_Toc514079360)

### **Введение**

Актуальность:

Управление розничной торговой сетью компании представляет собой систему отношений со всеми субъектами отрасли. От того, насколько эффективно оно будет организовано, будет зависеть успешное функционирование компании на рынке. В последние десятилетия наблюдается активное внедрение в практику хозяйственной деятельности интегрированных, крупных форм организации бизнеса, позволяющих использовать эффекты синергии. В связи с этим совершенствование организационно-экономического устройства и форм управления торговой сетью является актуальным для поступательного развития компании и экономических отношений на рынке розничной торговли.

Цель работы:

1. изучить основные определения в отрасли розничной торговли и провести сравнительную характеристику разнообразных типов розничных торговых предприятий;
2. определить основные внутриотраслевые взаимодействия компании на рынке розничной торговли
3. дать обобщающую характеристику деятельности торговой компании по организационным, финансовым и логистическим аспектам
4. предложить рекомендации по улучшению взаимодействия торговой компании с ее поставщиками, а также управлением логистическими взаимосвязями.

Объект – российская розничная торговая сеть (на примере ООО «Лента»).

Предмет – процессы управления российской розничной торговой сетью (на примере ООО «Лента»).

Теоретические положения работы и их практическое применение рассмотрены на примере ООО «Лента».

### **Глава 1 Теоретические основы управления компанией в сфере розничной торговли**

### **1.1 Понятие и классификации розничных торговых сетей как основных субъектов рынка**

Эффективность работы компании определяется эффектом действия каждого элемента и эффектом их взаимодействия. Взаимодействие всех элементов осуществляется посредством:

* разработки стратегии развития;
* размещения магазинов по территории;
* оптимизации финансовых потоков;
* оптимизации логистических связей;
* формирования политики взаимоотношения с поставщиками, покупателями, конкурентами, финансовыми и кредитными учреждениями;
* формирования политики ценообразования, конкурентной борьбы, социального партнерства, системы закупок и т.п[[1]](#footnote-1).

Взаимодействие внутри отрасли предполагает использование из приведенного выше списка формирование политики взаимоотношения с поставщиками, клиентами, конкурентами, и, соответственного набора необходимых инструментов для взаимодействия с ними. Это взаимодействие в различных отраслях, конечно, будет отличаться в силу того, что каждая сфера деятельности несет в себе специфику работы. А потому, прежде, чем рассматривать, как компания в сфере розничной торговли может организовывать взаимодействие с другими субъектами отрасли для своего более эффективного функционирования, необходимо изучить основные определения в отрасли розничной торговли, провести сравнительную характеристику разнообразнейших типов предприятий данной отрасли.

Итак, торговля – особый вид деятельности, связанный с куплей-продажей и обменом товаров и оказанием услуг покупателям, а также связанные с этим процессы[[2]](#footnote-2). Она подразделяется на два основных вида: оптовые и розничные продажи. Для данной выпускной квалификационной работы представляет интерес именно розничная торговля, то есть ритейл.

Согласно российскому законодательству, под розничной торговлей понимается такой «вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности»[[3]](#footnote-3).

На сегодняшний день существует множество трактовок понятия «розничной торговой сети». Применяется также термин «торговая сеть», хотя стоит заметить, что второй термин является более широким, так как включает в себя и оптовую торговую сеть. Подходы различных авторов к определению понятия розничной торговой сети приведены в табл. 1.

*Таблица 1*.

**Подходы различных авторов к определению понятия «розничная торговая сеть»**

|  |  |
| --- | --- |
| Источник / 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[[4]](#footnote-4) |
| Берман Б., Эванс, Дж. Р. | Розничная сеть – это фирма, управляющая несколькими торговыми точками, у которых один владелец[[5]](#footnote-5) |
| Вали Р., Рафик М. | Розничная сеть – организация, имеющая центральный офис, и определенное количество собственных магазинов[[6]](#footnote-6) |
| 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[[7]](#footnote-7) |
| Городнов А.Г. | Розничные торговые сети – определенное множество элементов, взаимосвязь которых обусловливает целостное свойство этого множества[[8]](#footnote-8). |
| Зыкова О. | Розничная торговая сеть – совокупность различных торговых предприятий и торговых единиц, осуществляющих продажу товаров населению[[9]](#footnote-9) |
| Иванов Г.Г. | Торговая сеть – совокупность функционально связанных торговых предприятий[[10]](#footnote-10) |
| Радаев В.В. | Торговая сеть образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой[[11]](#footnote-11). |
| Кулинич, И. А. | Розничная торговая сеть - это система расположенных в пределах определенной территории объектов розничной торговли, направленная на обеспечение населения услугами розничной торговли[[12]](#footnote-12) |
| Турковский О.А. | Розничная сеть – совокупность розничных торговых предприятий и пунктов продажи товаров: магазинов, палаток, павильонов, которые отличаются устройством, ассортиментом реализуемых товаров, формами организации обслуживания, размещенных на определенной территории |
| Хасис Л.А. | Розничная торговая сеть – это торговая компания, одновременно управляющая определенным набором магазинов розничной торговли одного или нескольких торговых форматов[[13]](#footnote-13). |

Источник: составлено автором

На основе вышеизложенных понятий термина «розничная торговая сеть», можно отметить, что все они отображают разные аспекты этого понятия и каждый из авторов понимает его по-своему. И несмотря на то, что единого понятия в науке не существует, можно выделить общее и различия в приводимых трактовках.

Так, все авторы сходятся на том, что торговая сеть это прежде всего хозяйствующий субъект (предприятие, фирма, компания) либо их совокупность. Также в основе деятельности хозяйствующего субъекта лежит такой вид деятельности, как розничная торговля. Говоря о различиях в трактовках рассматриваемого понятия, мнения исследователей можно подразделить на две категории, представленные на рис 1.

Рисунок 1 Различия в аспектах понятия «розничная торговая сеть»

Источник: составлено автором

Что касается термина «ритейл», то в дословном переводе с английского retail – это розница. В узком смысле «ритейл» понимают, как синоним розничной торговли. В широком смысле – это принцип организации торговли, направление деятельности по развитию розничных точек[[14]](#footnote-14). Наиболее полно это понятие дает Иванов Г.Г. «Ритейл включает в себя виды экономической деятельности, связанные с продажей товаров и услуг потребителям для использования или лично, или их семьями»[[15]](#footnote-15). Таким образом, под определение ритейл подпадает любая работа с конечным покупателем, который может свободно прийти и купить товар.

Ритейлер, как утверждает Карл Штайдтаман, директор и главный экономист компании PricewaterhouseCoopers, «это компания, которая занимается розничной торговлей»[[16]](#footnote-16). Это может быть как супермаркет, обычный продуктовый магазин, так и магазин одежды, автосалон и даже банк, продающий услуги частными клиентам.

Сетевой ритейл – сеть одноформатных (реже разноформатных) магазинов, объединенных одним владельцем, единой системой логистики, закупки, единой товарной политикой[[17]](#footnote-17). Это позволяет значительно снизить издержки по сравнению с несетевыми торговыми точками, а значит такой ритейлер может предложить покупателю и более низкие цены на продукцию. Сетевой ритейл является синонимом понятия «торговой розничной сети». Соответственно, преимуществами сетевого ритейла можно назвать:

* сравнительно низкие цены;
* сравнительно низкие издержки на обслуживание клиентов;
* постоянное наличие основного ассортимента;
* широкий ассортимент, собранный в одной торговой точке;
* доступность и большое количество торговых точек;
* высокая конкурентоспособность в розничной торговле

В качестве экономической основы розничных торговых сетей выступает торговая наценка на товар. Например, на рынке FMCG (Fast Moving Consumer Goods) –рынке товаров повседневного спроса, разница между закупочной ценой и ценой реализации составляет около 20-30%, при этом на одежду данный показатель может составлять более 100%. Чистая прибыль компании формируется исходя из общей выручки от реализации товаров после оплаты всех надлежащих расходов: аренда, налоги, з/п, управленческие расходы и многие другие. После оплаты всех обязательных платежей, балансовая прибыль предприятия составляет до 50% от выручки. Таким образом, компании получают высокие доходы исключительно благодаря высокой оборачиваемости товаров широкого потребления.

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:

* географический фактор:
  + внутренний рынок – осуществление деятельности в пределах государства;
  + внешний рынок – осуществление деятельности за рубежом;
* объекты купли-продажи:
  + рынок потребительских товаров:
    - рынок продовольственных товаров;
    - рынок промышленных товаров;
  + рынок потребительских услуг;
* 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[[18]](#footnote-18). Во времена СССР группа товаров сегмента FCMG 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», «Ащан» и пр. уделают огромное значение правильной расстановке товаров, контроля ассортимента и количества продукции на их полках, что повышает лояльность потребителя к данным гипермаркетам[[19]](#footnote-19).

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[[20]](#footnote-20). Здесь можно выделить следующие виды оказываемых услуг:

* производственного характера;
* по продаже товаров;
* транспортные;
* по комплектованию;
* консультации специалистов;
* связанные с созданием благоприятного микроклимата для посетителей торговой точки.

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. 2.

*Таблица 2*

**Классификации розничных торговых сетей**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор / Источник | Классификационные признаки |
| Александров, В. Б. | 1. Масштаб деятельности (региональные, национальные, международные)  2. Организационно-правовая форма (АО, холдинг, франчайзинг) 3. Специализация (продовольственные, непродовольственные, смешанные)[[21]](#footnote-21) |
| Иванов, Г.Г. | 1. Масштаб деятельности и организации  2. Принцип организации  3. Форматы торговых предприятий  4. Вид деятельности  5. Специализация[[22]](#footnote-22) |
| Романенкова, О. Н. | 1. Специфика самообслуживания (стационарная, портфельная, интерактивная)  2. Вид обслуживания (ограниченный и полный циклы обслуживания)  3. Форма спроса (повседневный спрос, предварительный выбор, особый спрос, пассивный спрос)  4.Ассортиментный профиль (продовольственные и непродовольственные товары)  5. Метод ценообразования  6. Стратегия мерчендайзинга (товарные, визуальные, комбинированные)  7. Организационно-правовая форма  8. Оказываемые услуги (предпродажные, послепродажные и дополнительные)  9. Хранение запасов (магазин-склад, по каталогам, интерактивный, с обслуживанием через прилавок, автоматы)  10.Наличие программы партнерства и лояльности (интегрированные, интегрированные с авторизацией, интегрированные без авторизации, не интегрированные)  11. Совокупный размер общих площадей[[23]](#footnote-23) |
| Фенькин, А. А. | 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[[24]](#footnote-24) |
| 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.)[[25]](#footnote-25) |
| 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.)[[26]](#footnote-26) |
| Харитонова, Т. В. | 1. Стационарная (магазины: универсальные, специализированные, смешанные, узкоспециализированные; мелко-розничные торговые предприятия: павильоны, киоски, ларьки)  2. Передвижная (развозная: автомагазины, магазины-вагоны; разносная: лоток, корзины)  3. Посылочная[[27]](#footnote-27) |

Источник: составлено автором

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. 3).

*Таблица 3*

**Классификация форматов торговли**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор / Источник | Параметры формата | Формат ритейла |
| Ньюман Э., Кален П | * 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» | * торговая площадь зала * ассортимент товаров * формы торгового обслуживания | гипермаркет, универмаг, магазин-склад, универсам, супермаркет, гастроном, минимаркет, торговый дом, магазин «Кэш энд Керри», «Дискаунтер», стоковый магазин, магазин-салон, магазин «Бутик» и т.д.[[28]](#footnote-28) |
| Радаев В.В | * 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[[29]](#footnote-29) |
| Львова Т.Н. | * 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[[30]](#footnote-30) |

Источник: составлено автором

Более подробно самые популярные типы предприятий розничной торговли, согласно их основным характеристикам по ГОСТ Р 51773-2009 представлены в табл. 4.

*Таблица 4*

**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 |
| 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 прилавок | От 200 |
| Супермаркет | Универсальный ассортимент продовольственных и неширокий ассортимент непродовольственных товаров, в т.ч. под собственными торговыми марками | Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавок | От 600 |
| Гастроном | Универсальный ассортимент продовольственных товаров и узкий – непродовольственных товаров | Индивидуальное обслуживание через прилавок | 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 | – |

Источник: составлено автором на основе ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли

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».

Обратная ситуация наблюдается с основным участником розничной торговли – продавцом товаров. Ни в экономической литературе, ни на практике нет единого определения «торговой розничной сети», однако на основании приведенных в данной работе трактовок, можно выделить следующие обязательные признаки торговой сети:

* совокупность предприятий;
* единое управление;
* единая территория;
* единое название (торговая марка, бренд);
* аналогичный ассортимент;
* использование современных подходов к управлению ассортиментом;
* общая система логистики;
* общая маркетинговая стратегия;
* единые стандарты обслуживания.

Относительно классификаций торговой сети, существует огромное множество различных критериев классификаций данного понятия, терминологическая путаница среди исследователей также имеет место быть. Считаем наиболее полными критерии классификации, выделяемые законодательством по ГОСТу Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли», а наиболее распространенным и популярным критерием – деление торговых сетей по форматам торговли.

### **1.2 Взаимодействие компании с поставщиками, покупателями и конкурентами**

Повторим, что наиболее целесообразное изучение внутриотраслевого взаимодействия компании – это его изучение по трем категориям субъектов в отрасли помимо самого ритейлера: поставщики, покупатели и конкуренты. Данные субъекты образуют внешнюю среду прямого воздействия компании и входят в пять конкурентных сил Портера: 1-й фактор – влияние клиентов, 2-й фактор – влияние поставщиков, 3-й фактор – соперничество конкурентов одного сегмента рынка[[31]](#footnote-31).

Однако встает вопрос – какие процессы в организации работы торговой сети подразумевают ее взаимодействие с перечисленными участниками отрасли? Для ответа на этот вопрос обратимся к ряду особенностей сетевых торговых предприятий, которые выделяет М.В Ардышев[[32]](#footnote-32):

* товарный ассортимент торговой сети формируется с учетом предпочтений покупателей, регулярно проводятся маркетинговые исследования спроса на товары, и на основе результатов исследований проводятся изменения ассортимента и ценовой политики предприятия;
* централизации управления бизнес-процессами для улучшения контроля и ускорения принятия решений в случае возникновения проблем подвергаются логистика, ценовая и ассортиментная политика, маркетинговая деятельность;
* в торговых сетях существует стандартизация деятельности: структурные подразделения действуют по стандартам центрального офиса, бизнес-процессы (закупка товаров, оформление магазинов, мерчендайзинг, общение персонала с клиентами) прописаны главным офисом и требуют неукоснительного выполнения;
* высокая конкуренция в отрасли розничной торговли вынуждает торговые копании постоянно проводить мониторинг деятельности их конкурентов, а также конкурентный анализ для того, чтобы соответствовать современным тенденциям на рынке и не потерять ряд покупателей из-за приобретения конкурентных преимуществ другими компаниями.

Таким образом, во взаимодействии с поставщиками наиболее приоритетными направлениями для изучения представляются организация закупок и логистическая модель торговой компании. Во взаимоотношениях с покупателями розничной сети ключевыми моментами являются лояльность покупателей, ассортиментная политика, а в отношении конкурентов – проведение конкурентного анализа.

Начнем с рассмотрения хозяйственных связей предприятия, то есть его взаимоотношений с поставщиками. Хозяйственные связи – это достаточно широкое понятие, включающее экономические, административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между ритейлерами и поставщиками в процессе поставок товаров.

«Комплекс коммерческих и технологических операций по доведению товаров до предприятий розничной торговли»[[33]](#footnote-33) называется товароснабжением.

На организацию процесса товароснабжения влияет ряд факторов, объединенных в группы:

1. Производственные: размещение производства, специализация производственных предприятий, сезонность производства;
2. Транспортные: состояние транспортных путей сообщения, виды транспорта;
3. Социальные: расселение населения, уровень доходов населения;
4. Торговые: размеры, специализация и размещение предприятий торговли, степень сложности ассортимента товаров и их свойства.

Все эти факторы должны быть учтены при организации процесса товароснабжения розничной сети в индивидуальном порядке.

Комплексный технологический процесс товароснабжения для розничной сети включает несколько последовательных этапов: закупка, доставка, прием и хранение, подготовка и продажа. Обратим внимание на первые два этапа: закупку товаров и их доставку до магазинов розничной сети.

1. Закупка товаров

Здесь компания розничной торговли сталкивается с поставщиками двух типов: непосредственными производителями товаров (промышленные предприятия, производящие товары народного потребления; совхозы, фермерские хозяйства; предприятия торговли, внешнеторговые предприятия; частные предприниматели и т.д.) и посредниками (оптовые базы, дистрибьютерские компании – поставщики) – их называют источниками товароснабжения. Заметим, что розничные торговые сети по стремятся работать сразу с производителями товаров, минуя звено оптовой торговли для более низких расходов на закупку товаров, однако такое под силу не каждому розничному предприятию, а лишь крупным, способным по размеру своих заказов соответствовать большому объему заказов.

Важной частью закупок является их планирование, которое включает в себя:

* сбор информации о поставщиках и производителях (в том числе и посещение работниками розничной сети предприятий-изготовителей с целью ознакомления с качеством и объемом выпускаемой продукции), а также о покупательском спросе;
* выбор стратегии закупки (формы товароснабжения);
* определение метода закупок;
* принятие оперативных решений;
* контроль;
* анализ хода выполнения плана (производится при помощи счёта-фактуры и товарной накладной) и, если необходимо, корректировка плана[[34]](#footnote-34).

В зависимости от источников поступления товаров выделяют две формы товароснабжения: транзитную и складскую. При транзитной форме покупка товаров организуется с производственными предприятиями либо же через их непосредственных поставщиков. При такой форме ускоряется обращение товаров, сокращаются издержки обращения, снижаются товарные потери, однако она не всегда удобна для применения из-за большой рассредоточенности розничной торговой сети. В основном она применяется по товарам простого ассортимента, а также по товарам, производство которых осуществляется в районах потребления (хлеб и хлебобулочные изделия, молоко и молочные продукты и т. п.)[[35]](#footnote-35). При складской форме товары закупаются у оптовых поставщиков, а потому сам процесс товароснабжения несколько усложняется, однако такая форма подходит для товаров сложного ассортимента, нуждающихся в предварительной подсортировке.

Выбор наиболее оптимальной формы товароснабжения осуществляется с помощью разработки схем завоза по каждой товарной категории. Они определяют порядок движения товаров от производителя или оптовика по каждой товарной группе к каждой розничной торговой точке. То есть важнейшим пунктом для рационализации закупок является разработка жесткой ассортиментной политики для более счерпывающей информации, которую ритейлер должен дать поставщику. Для этого розничное предприятие должно использовать категорийный менеджмент. Основная его идея заключается в возложении ответственности за закупки и продажи одной категории продажа на категорийного менеджера, который по сути управляет небольшим бизнес-процессом внутри фирмы. Он устанавливает деловые связи с поставщиками, ищет пути оптимизации расходов на снабжение и логистику[[36]](#footnote-36).

Общепризнанного определения этого относительно нового типа менеджмента не существует, однако в качестве стандарта принято определение от ECR Board: «Категорийный менеджмент – это процесс, происходящий между блоками логистической цепочки, где категории управляются как стратегические бизнес-единицы (СБЕ), и обеспечивающий улучшенные финансовые результаты благодаря сосредоточению на удовлетворении потребностей потребителя»[[37]](#footnote-37). Исходя из данного определения заметим, что категорийный менеджмент, а, следовательно, и ассортиментная политика, также имеют место при взаимосвязях с покупателями, а потому более подробно рассмотрим ассортиментную политику именно там.

Методы закупки товаров разделяют на два вида: прямой – установление прямых связей с розничными точками; и косвенный – покупка и продажа товаров через торгово-посредническое звено на основе специального договора с торговым поставщиком.

Основой взаимодействия ритейлера с поставщиком является договор поставки. Договор поставки – это такой хозяйственный договор, который по сути представляет собой договор купли-продажи, но с некоторыми особенностями, а именно: субъектом здесь выступают не конечный покупатель и продавец, а покупатель-розничная сеть и поставщик, товары продаются для их использования в предпринимательской деятельности ритейлера (в договоре купли-продажи товары используются в личном потреблении)

Договор поставки обычно имеет базовые условия, то есть условия, которые обязательно должны в нем присутствовать:

* предмет и объем поставки;
* способы определения качества товара – необходимо предусмотреть гарантию установленного качества закупаемых товаров, определить процедуру проверки соответствия поставляемых товаров, изделий их заявленным стандартам и техническим условиям;
* срок и место поставки – один из важнейших пунктов для продовольственной розничной сети. Ритейлер путем переговоров с поставщиком устанавливает необходимые сроки и периодичность поставки, опираясь на свою торговую практику. В Гражданском кодеке установлено, что в случае, если доставка в контракте организована партиями, но срок поставок не прописан, то товары должны поставляться равномерными партиями помесячно[[38]](#footnote-38);
* условия поставки – перед подписанием контракта необходимо согласовать все его условия с поставщиком, чтобы разъяснить для себя все его цели;
* цена и общая стоимость поставки;
* условия платежа;
* условия о гарантиях и санкциях;
* порядок сдачи-приемки товара;
* транспортные условия;
* об обстоятельствах непреодолимой силы – рекомендуется вписать в контракт пункт, снимающий ответственность в случае срыва, задержек поставок вследствие аварий и других непредвиденных ситуаций;
* юридические адреса сторон и их подписи.

На практике, с учетом тенденции розничного рынка к увеличению сетевого ритейла, крупные торговые сети добиваются финансовых уступок, снижения отпускных цен, маркетинговых платежей и иных возможностей снижения издержек за счет внешней стороны[[39]](#footnote-39).

1. Доставка и логистика

Внутриотраслевое взаимодействие здесь может проявляться в работе с транспортно-логистическими службами, складскими службами.

В основе доставки товаров до магазинов розничных сетей (товародвижения), должен соблюдаться ряд принципов, позволяющих судить о рациональности товародвижения:

* использование кратчайших путей движения товаров;
* установление оптимальной звенности товародвижения;
* правильный выбор транспортных средств и эффективное их использование;
* применение прогрессивно системы товароснабжения с использованием тары-оборудования и средств механизации погрузочно-разгрузочных и складских работ;
* оптимальный выбор маршрутов доставки: линейный (за один рейс и в один магазин) или кольцевой (за один рейс в несколько розничных магазинов).

Несмотря на то, что в теоретических разработках модель логистического аутсорсинга наиболее перспективна, так как позволяет сократить расходы на организацию логистики, в настоящее время в России большим успехом пользуются собственные логистические центры предприятий. Отмечается, что конкурентоспособность таких компаний выше, чем сторонников аутсорсинговой модели[[40]](#footnote-40). При принятии управленческого решения о выборе логистической модели необходимо сопоставление преимуществ и недостатков этих моделей. Также важную роль будет играть и специфика деятельности, например, необходимость таможенных процедур. Таким образом, предприятие занимающегося импортом товара может значительно снизить издержки передав ключевую логистическую компетенцию профессиональному оператору. Однако если учесть введенные экономические санкции в последние годы и популяризацию импортозамещения, неудивительно, что крупные предприятия розничной торговли тяготеют к созданию и развитию собственной сети поставок.

Кроме того, использование собственных распределительных центров ведет к снижению затрат, связанных с приемом товара у поставщика, осуществлением сбора и комплектации, с дальнейшей доставкой собранных заказов в магазины. В этом случае поставщик предоставляет бонус, который в общей сложности может достигать 5% от стоимости сделанного заказа. Поставщики идут на такие уступки с целью уменьшения собственных издержек на внутрифирменную логистику, переложив бремя доставки на хорошо организованную логистику торговых сетей, которые сейчас имеют свой парк грузовых автомобилей, в хорошем техническом состоянии с высокими показателями технической готовности и выпуска[[41]](#footnote-41).

Таким образом, одной из главных целей розничной сети для организации качественных хозяйственных связей и рациональной системы всего процесса товароснабжения является грамотное построение работы с поставщиками и производителями продукции. Фирма должна определиться с подходящими для нее формами и методами товароснабжения, стратегией закупок товаров, что позволит ей выстраивать определенные отношения с поставщиками. Заключение договора поставки является одной из основных форм взаимодействия между субъектами, а также обмен информацией с поставщиками о наличии имеющихся товаров (преимущественно с использованием электронных систем), совместное планирование и пополнение запасов продукции, проведение жесткой и грамотной ассортиментной политики (для формирования четкого представления у поставщиков о запросах ритейлера).

Кроме того, крупные торговые предприятия систематически осуществляют количественную и качественную оценки эффективности поставщиков, тщательно анализируют эффективность производителей учитывая такие моменты, как «качество продукции, безопасность поставок, лояльности поставщиков, укомплектованность поставляемых партий, приемлемые условия поставки, присутствие должной маркировки, и своевременность передачи информации посредством системы электронного обмена данными»[[42]](#footnote-42).

Относительно внутриотраслевых отношений компании в сфере логистики был сделан вывод о том, что торговые розничные сети, особенно крупные их представители, на сегодняшний день предпочитают использовать развитую логистическую систему со своим распределительным центром с совокупностью складов[[43]](#footnote-43).

Следующий субъект во внутриотраслевых отношениях – это покупатель. Розничная торговля является отраслью экономики, которая наиболее приближена к конечному потребителю, она позволяет исследовать потребительские поведение и предпочтения, динамику качества жизни населения, а потому взаимодействие с потребителями представляется одним из наиболее существенных для компании-ритейлера.

Основой взаимодействия с покупателями является их привлечение в магазины розничных сетей. Соответственно, перечислим некоторые факторы, которые могут влиять на отношение покупателей к магазину: реклама, количество касс, режим работы, помощь в упаковке и транспортировке, расположение товаров, цены товара, ассортимент, качество товаров, доступность магазина, имидж компании, персонал и т.д.

Положительная оценка всех этих факторов в совокупности формирует у покупателя лояльность к торговой сети как к бренду. По мнению некоторых авторов, лояльность – это положительное отношение потребителей ко всему, что касается деятельности организации: продуктов и услуг, производимых, продаваемых или оказываемых организацией, персонала компании, имиджа организации, торговых марок, логотипа и пр.[[44]](#footnote-44)

Основным инструментом здесь являются постоянно разрабатываемые и улучшаемые программы лояльности, которые предусматривают новые подходы и использование маркетинговых инструментов при индивидуальной работе с клиентами. Возможны следующие варианты программ лояльности с самыми различными условиями: скидки, особый уровень сервиса, накопительные или дисконтные бонусные карточки, розыгрыши ценных призов, и т.д. Наиболее эффективной считают систему бонусов и отсроченных скидок[[45]](#footnote-45).

Однако для успешной разработки и внедрения программ лояльности, торговая сеть должна обладать достаточной информационной базой о своих клиентах (например, для того, чтобы выставлять скидки на более дорогие марки популярных товаров). Так, российские ритейлеры анализируют данные оперативной деятельности, такие как величина среднего чека, количество транзакций в день, оборачиваемость определенных видов товара и т.д. Однако еще недостаточно развита клиентоориентированность компаний, как это происходит на Западе. «Российские торговые сети не могут найти точку соприкосновения со своим клиентом. Даже используя современные технологии, ритейлер практически не обращает внимание на собранную о клиенте информацию при принятии тактических решений или планировании стратегий развития»[[46]](#footnote-46).

Для переориентирования торговой деятельности на клиентов К. Балашов[[47]](#footnote-47) разработал пирамиду лояльности, представляющую из себя уровни отношения клиента к торговой компании от самого низкого, где потребитель только лишь слышал и знает о такой компании, до самого высокого, где потребитель – постоянный и приверженный клиент торговой сети. (рис. 2)



*Рис. 2* **Пирамида лояльности**

Источник: Балашов К. Построение систем лояльности клиентов / К. Балашов // Маркетинг. – 2007. – № 2 (93). – С.79

Внимание к клиентам, реальное реагирование на их отзывы в книге жалоб и на сайте компании, использование для обработки данных о предпочтениях клиентов современные технологии (например, CRM-систему (Сustomer Relationship Management)), позволит повысить их лояльность по пирамиде, что в свою очередь приведет к росту уровня продаж (и получаемой прибыли) и позволит наиболее эффективно планировать ассортимент и выкладку товара.

Следовательно, еще одним важным элементом работы с потребителями можно назвать ассортиментную политику торгового розничного предприятия. Возвращаясь к категорийному менеджменту, следует напомнить, что категорийный менеджер занимается не только изучением потребностей и предпочтений покупателей, но также сопоставляет их с возможностями поставщиков для бесперебойного обеспечения необходимым ассортиментом прилавки розничных сетей.

Процесс формирования ассортимента товаров – это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров[[48]](#footnote-48). Для розничной торговой сети его можно условно разделить на три этапа:

1. Установление группового ассортимента товаров, т. е. определение ассортиментного профиля магазинов. Эта работа проводится с учетом действующих принципов размещения розничной торговой сети.
2. Установление количественного соотношения отдельных групп товаров в магазинах
3. Определение внутригруппового ассортимента (т. е. конкретных разновидностей товаров каждой группы по различным признакам). При этом в каждом магазине должно быть обеспечено соответствие предлагаемого ассортимента товаров спросу населения[[49]](#footnote-49):.

Также следует перечислить выделяемые в литературе и на практике основные звенья товарной классификации:

1. Раздел (продовольственные и непродовольственные товары),
2. Подраздел (скоропортящиеся и нескоропортящиеся),
3. Группа (основанная на факторе однородности производства или хранения),
4. Подгруппа,
5. Вид товара (ассортимент каждой группы),
6. Разновидность (наименование конкретного товара)[[50]](#footnote-50).

Таким образом, формирование ассортимента товаров в магазинах должно быть подчинено полному удовлетворению спроса населения, т. е. должна быть обеспечены достаточная глубина ассортимента товаров, широта ассортимента (количество товарных групп товаров) по каждой группе или подгруппе товаров, необходимое количество товаров в каждой группе в зависимости от специфики и места работы торгового магазина.

Непосредственно формирование ассортиментных групп разрабатывается по множеству факторов:

* пол покупателя (товары для мужчин или женщин),
* возраст покупателя (товары для детей, подростков или взрослых),
* особенности образа жизни покупателя (товары для садоводства, туризма),
* привычки, обусловленные сезоном (товары для дачи, для зимних видов спорта, летняя одежда),
* вид спроса:
  + специальный (спрос на определенный товар, который нельзя заменить другим, даже однородным),
  + импульсивный (покупки, совершаемые на впечатлениях и сиюминутных желаниях, которые могут быть вызваны баннерами, рекламой и т.д.),
  + альтернативный (спрос, формирующийся в результате ознакомления со всеми однородными товарами),
* групповой ассортимент:
  + по однородности сырья, из которого сделаны товары – молочные изделия, мучные изделия,
  + по потребительскому назначению (продукты детского питания, обувь, одежда),
  + по способу производства (трикотажные изделия, товары ручной работы).

Инструментом регулирования ассортимента товаров в магазинах служит обязательный ассортиментный перечень товаров. Он устанавливается для каждого конкретного магазина с учетом его типа, размера торговой площади, места расположения и других факторов.

Таким образом, забота о клиентах, так называемая клиентоориентированность компании при принятии решений, является наиболее успешной политикой по удержанию и привлечению покупателей, формированию у них лояльного отношения к торговой сети. Постоянная поддержка и разработка программ лояльности – эффективнейший инструмент взаимодействия с клиентами. Кроме того, торговым розничным сетям постоянно приходится проводить мониторинг потребительского спроса и на его основе корректировать ценовую политику, ассортиментную политику. Важным элементом обработки данных о покупателях является использование современных технологий, позволяющих значительно ускорять и упрощать процесс обработки информации. Ассортиментную и ценовую политики целесообразно организовывать по индивидуальным характеристикам проживающего в определенном местоположении населения, а также по заявленному формату торговой точки.

Далее перейдем к третьему фактору внешней среды прямого воздействия, действующему в отрасли розничной торговли – это конкуренты. Участие (или неучастие) в конкурентной борьбе является еще одним видом внутриотраслевого взаимодействия компании. Данный вид взаимодействия является особенно важным для розничной торговли, так как конкуренция в данной отрасли достаточно высокая. Это требует от компаний проведения эффективной стратегии, соответствующей типу и размеру компании.

Понятие конкурентоспособности также достаточно размыто в экономической литературе. Наиболее полным считаем следующее определение: конкурентоспособность компании – это «способность сформировать и использовать в долгосрочной перспективе совокупный потенциал, обеспечивающий предприятию устойчивое рыночное положение, экономические преимущества по сравнению с другими хозяйствующими субъектами рынка и реализацию его приоритетных целей»[[51]](#footnote-51).

Конкурентоспособность достигается в результате преобразования предпринимательской идеи и ресурсов в конкурентные преимущества. Так, Л. А. Хасис выделяет две основные стратегические задачи для розничных сетей, для решения которых необходимы конкурентные преимущества: значительное увеличение размеров сети с целью эффективного использования масштаба и увеличения роста объема продаж без уменьшения рентабельности и увеличение капитализации (рыночной стоимости) торговой сети для более широких возможностей получения финансирования[[52]](#footnote-52).

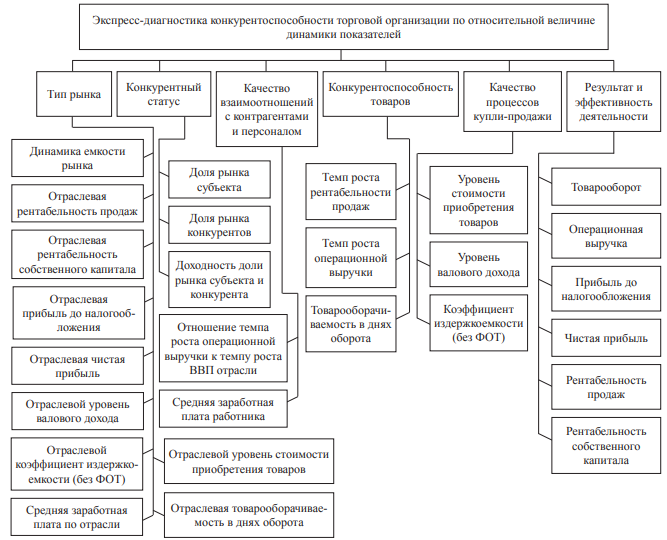
Выделяют следующие стратегии розничных фирм по отношению к конкурентам:

1. Лидерство в области издержек и в целом по отрасли – получение дополнительной прибыли за счет экономии на затратах при значительном увеличении объема продаж, что может достигаться за счет следующих факторов:
   1. Экономия на масштабах деятельности (когда с увеличением размеров деятельности средние удельные затраты сокращаются) – стоит отметить, что уменьшение средних удельных издержек не происходит монотонно, по мере роста размера компании достигается определенная точка минимума затрат, а затем увеличивается ввиду растущей сложности в управлении,
   2. Выгодное географическое положение,
   3. Четкая организация деятельности, минимизация числа связей,
   4. Оптимизация ассортимента
   5. «Эффект опыта»,
   6. Синергия, обусловленная общими каналами распределения;
2. Дифференциация продукта – создание преимуществ на основе уникальности, максимального разнообразия продукции и ее высокого качества, основная идея – имидж продукции с установлением более высокой цены; основные преимущества:
   1. Завоевание новых рынков на основе превосходства в качестве и ассортименте товаров,
   2. Создание дополнительных входных барьеров в отрасль в виде большой лояльности клиентов к определенной товарной марке, потому как покупатели привязаны к продаваемым товарам,
   3. Крепкая связь компании и потребителя, что приводит к улучшению имиджа самой компании,
   4. Возможность небольшой модификации сути стратегии в путем представления покупателям модификаций привлекательных товаров с разным уровнем цен, в т.ч. низким,
   5. Более быстрый рост прибыли по равнению с затратами;
3. Фокусирования (узкой специализации) – выбор компании целевого сегмента и получение конкурентных преимуществах на ограниченном сегменте рынка, обычно используется небольшими торговыми компаниями, для крупных розничных сетей также может быть актуально ее применение для улучшения работы по сегментам товаров, а уже в выбранных сегментах проводить стратегии издержек или дифференциации; основные условия для осуществления стратегии:
   1. Наличие специфических потребителей, предпочтения которых обусловлены конкретным регионом и т.д.,
   2. Способность захватить и обслужить небольшой рыночный сегмент, не привлекательный для конкурентов, но имеющий высокую прибыльность и потенциал роста[[53]](#footnote-53);
4. Симбиоз вышеперечисленных стратегий – данная стратегия обусловлена тем фактом, что крупные розничные сети в большинстве своем не используют предложенные выше стратегии в чистом виде

Практически любая конкурентная стратегия направлена на приобретение конкурентных преимуществ, так как именно они лежат в основе их эффективности. Вообще конкурентное преимущество – это такие активы, материальные и нематериальные, позволяющие компании снижать затраты, обеспечивать более высокий уровень рентабельности по сравнению с другими участниками отрасли. Чтобы оценить конкурентные преимущества определенной компании, необходимо проводить конкурентные анализы. Так, одним из подходов считается оценка конкуренции по пяти факторам конкуренции М. Портера:

1. Соперничество существующих компаний – основной фактор измерения уровня конкуренции, зависит от:
   1. Наличия большого числа относительно равных фирм-конкурентов,
   2. Скорости входа новых фирм, особенно ТНК,
   3. Уровня постоянных издержек,
   4. Стадий развития рынка (так, на быстро развивающемся конкуренция ниже, и наоборот),
   5. Стадии развития основных участников рынка и приверженности потребителей к торговым маркам;
2. Рыночная власть поставщиков производственных факторов – отношения между ритейлерами и поставщиками должны быть очень хорошо спланированы и организованы, а также ввиду того факта, что по сравнению с покупателями, они являются немногочисленными и более осведомленными в технологической цепочке движения товара, поставщики способны оказывать влияние, и даже некоторое давление на фирму;
3. Рыночная власть потребителей – розничной сети необходимо учитывать этот фактор при выборе ниши покупателей, а также организовывать политики по отношению к ним, учитывая потребительскую культуру, которая отличается как по странам, так и по регионам. Потребительская культура лежит в основе предпочтений потребителя, структуры доходов, частоты покупок и т.д.
4. Угрозы появления новых фирм на рынке – низкие, если в отрасли имеются высокие входные технические, экономические, организационные барьеры, однако для ритейла это не показательно, так как всегда можно найти географически такую территорию или сегмент рынка, где не будет жесткой конкуренции и высоких входных барьеров (хотя стоит отметить, что для крупных сетевых ритейлеров данное утверждение спорно);
5. Угрозы появления продуктов-субститутов – т.е. появление такого бизнеса, который выполняет те же функции, но возможно с более низкими издержками или ценами и высоким качеством, в качестве примера может служить электронная торговля (однако в последнее время торговые сети значительно интегрировали с интернет-продажами).

Методы оценки конкурентоспособности фирмы могут быть самыми разнообразными, потому как единого подхода не существует, компании-ритейлеры сами разрабатывают и проводят оценку, выбирая для анализа различные факторы[[54]](#footnote-54). Вообще в основе любой оценки конкурентоспособности лежит идея выбора и последующей интегрированности обоснованных критериев и показателей конкурирующих компаний, характеризующих качественные и количественные стороны их деятельности. На рис. 3 представлены возможные направления и показатели экспресс-диагностики конкурентоспособности розничной сети, такие показатели могут использоваться и для более глубокого анализа, однако стоит учитывать, что представленные ниже показатели только количественные финансово-операционные, и нет показателей, которые определяли бы отношение покупателя к розничной сети.



*Рис. 3* **Направления и показатели экспресс-диагностики конкурентоспособности на основе данных финансовой отчетности**

Источник: Казакова, Н. А., Гендон, А. Л., Муравьева, Н. Ю. Анализ и оценка конкурентоспособности торговых организаций Приднестровья / Н. А. Казакова, А. Л. Гендон, Н. Ю. Муравьева // Статистика и экономика – №2 – 2016. – С. 40 С.38–44

Приведем некоторые способы оценивания конкурентоспособности:

1. Регрессионная модель – выбираются анализируемый фактор, несколько показателей деятельности компании, которые по мнению аналитика влияют на данный фактор, период их анализа, далее с помощью специальных программ формируется регрессия – то есть строится модель, показывающая влияние данных показателей на анализируемый фактор, проводится оценка адекватности модели с помощью эконометрических тестов;
2. Рейтинговая модель – на основе анализа конкурентов выводится их рейтинг относительно друг друга по кругу показателей;
3. Балльная модель – когда каждый показатель имеет свой весовой балл, и в баллах оцениваются приращения показателей по определенной шкале;
4. Графические методы, например, «многоугольник конкурентоспособности» – определяется круг ключевых критериев, затем в зависимости от их значений у компаний им присуждаются баллы по 10-ти балльной шкале экспертным путем, далее критерии визуализируются в форме многоугольника, каждая грань которого представляет критерий компании[[55]](#footnote-55);
5. Метод сумм – предусматривает суммирование отобранных фактических значений показателей, деленных на базисные значения
6. Модель суммы мест –когда суммируются места, достигнутые предприятиями по отобранным показателям (наименьшая сумма мест означает первое место) [[56]](#footnote-56);
7. Оценка на основе потребительского мнения

Данные методы, как и выводимые по ним оценки не являются исчерпывающими, а выводимые по ним оценки окончательными и единственно верными. Так, оценка конкурентоспособности одной и той же розничной торговой сети разными методами может дать разный результат, что абсолютно нормально. Главным критерием выбора модели оценки, по мнению автора, является комплексность модели, а также грамотный выбор критериев как финансово-операционных, так и качественных, имеющих большое значение для покупателей ритейлера.

Таким образом, подводя итог о взаимодействии с конкурентами, отметим, что любой компании необходимо проводить анализ конкурентоспособности для того, чтобы выжить в такой высоко конкурентной отрасли, как ритейл. Соответственно, компания должна четко понимать свои конкурентные преимущества и уметь грамотно ими пользоваться. Выбор конкурентной стратегии – то есть линии поведения на рынке относительно конкурентов является основной формой взаимодействия с данными субъектами отрасли. Одна для взвешенного и рационального решения о ее выборе необходимо провести также грамотную оценку конкурентоспособности розничной компании, выявить ее преимущества и недостатки, слабые и сильные места – SWOT-анализ. Выбор методики оценки целиком и полностью зависит от самой розничной сети.

# Глава 2 Современная характеристика рынка розничной торговли

### **2.1. Текущее состояние и тенденции развития российского рынка розничной торговли**

Рынок розничной торговли – это динамично развивающая отрасль экономики, а потому изучение в ней такого аспекта, как внутриотраслевое взаимодействие, невозможно без понимания текущих тенденций и проблем. Участники отрасли будут разрабатывать свои стратегии поведения на рынке относительно друга друга, основываясь на современном состоянии рынка, а потому представляется важным провести анализ рынка розничной торговли.

В связи с кризисом в экономике темпы роста оборот розничной торговли за последние пару лет замедлились, однако, по данным Росстата (рис. 3), даже в эти кризисные года наблюдался рост. Преобладающая доля в обороте у непродовольственных товаров – 52% на 2017 г. (у продовольственных 48% соответственно).

*Рис. 4* **Оборот розничной торговли в РФ 2012–2017 гг.**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

С 2012 по 2014 гг. происходил бурный рост розничной торговли – ее общий оборот увеличился на 23,2%, однако после 2014 г. наблюдается уменьшение темпов роста, и за 2015 г. оборот увеличился лишь на 4%. Это связано с введением продовольственного эмбарго и резким повышением курсов евро и доллара. В 2016 г. темп роста составлял 2,8%, в 2017 г. – 5%. Однако в сопоставимых ценах 2015 г. в 2016 г. было зафиксировано падение оборота розничной торговли на 4,6%, что говорит о резком скачке цен[[57]](#footnote-57).Таким образом, рынок розничной торговли постепенно оживает, однако в ближайшие пару лет эксперты прогнозируют рост максимум на 2-3% ежегодно[[58]](#footnote-58).

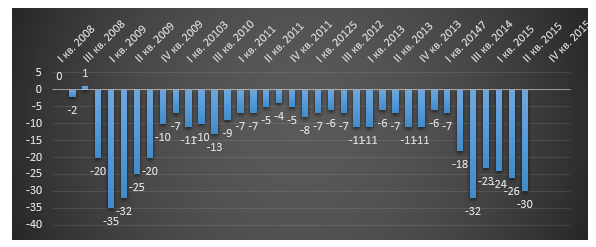
Прежде всего кризис сказался на покупательной способности клиентов, их доходы снизились, соответственно, уменьшился объем платежеспособного спроса и объем совершаемых покупок, что привело к замедлению темпов роста в розничной торговле не только в целом, но и на душу населения. Обратимся к рис. 4.

*Рис. 5* **Оборот розничной торговли в расчете на душу населения и его темп прироста в 2012–2017 гг.**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

В абсолютных значениях виден рост оборота на душу населения, за 2015 г. он увеличился на 7607 рублей, за 2016 г. – на 4965 рублей, за 2017 г. – на 10047 рублей. Это можно объяснить тем, что население не прекратило совершать покупки, однако переключилось на более дешевый сегмент товаров. Темпы прироста данного показателя сильно «просели» за эти три года (4,2%, 2,6% и 5,2% соответственно). И несмотря на то, что ситуация улучшилась к 2017 г., повышение темпа прироста к докризисному уровню произойдет еще не скоро, так, за рассматриваемый период оборот розничной торговли на душу населения увеличился на 23%, однако темп прироста упал на 50%.

Также уменьшение доходов населения привело к редактированию структуры своих покупок. Так, россияне стали чаще обращать внимание на скидки, промоакции и заменять дорогие товары более дешевыми. «Это привело к сокращению среднего чека в реальном выражении у ряда сетей, сокращению числа посетителей – особенно в гипермаркетах – и падению оборота розничной торговли в целом» – отмечает Максим Боровиков, руководитель аналитической группы РБК Исследования рынков[[59]](#footnote-59). На следующем рис. 5 показан индекс потребительской уверенности граждан, что как нельзя лучше демнострирует отношение покупателей к торговым розничным точкам. Так, индекс стал практически кризисным в 2008 году, а это повлияло на темпы развития розничной торговли. Несмотря на эти показатели, специалисты говорили о том, что в конце 2017 г. – начале 2018 г. ситуация на рынке должна улучшиться. Связывают они это, в частности, с ростом цен на нефть.



*Рис. 5* **Показатели уверенности покупателей по кварталам за 2008 – 2015 гг.**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

Что касается прогнозов на 2018 год, то многие эксперты сходятся на том, что рост доходов граждан должен перейти кризисную черту и начать расти. Это будет результатом изменения системы выдачи кредитов, вследствие чего у граждан появится больше возможностей для удовлетворения потребительских планов. Норма сбережения будет снижаться, вследствие чего траты потребителей смогут повышаться.

Что касается регионов России, то, согласно рис. 6, наибольший объем розничной торговли приходится на ЦФО (34%), что неудивительно, т.к., во-первых, именно в этом округе находятся крупные города, в том числе Москва, во-вторых, именно в Центральном округе больше всего населения. На втором месте – Приволжский федеральный округ – 17,5%. Остальные регионы имеют сопоставимые доли, колеблющиеся около 10%. Самый меньший оборот розничной торговли наблюдается в Дальневосточном федеральном округе, что объясняется крайне низкой плотностью населения.

*Рис. 6* **Доли федеральных округов РФ в общем обороте розничной торговли за 2017г.**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

На фоне падающих показателей рынка на лидирующие позиции вышел именно сетевой ритейл в силу своих особенностей и преимуществ перед независимыми розничными точками. Розничные торговые сети продолжили увеличивать свою долю на рынке, в 2012 г. она составляла 20,5%, в 2017 г. – уже 29,9%[[60]](#footnote-60). Согласно зарубежному опыту, доля сетевых игроков на рынке продовольственной розницы продолжит расти и дальше и к 2020 г. может достигнуть 40%[[61]](#footnote-61).

Относительно распределения розничных сетей по регионам РФ (рис. 7), то здесь больший процент розничных сетей наблюдается в Северо-Западном федеральном округе (47,3%), на втором месте – Центральный федеральный округ (31,7%).

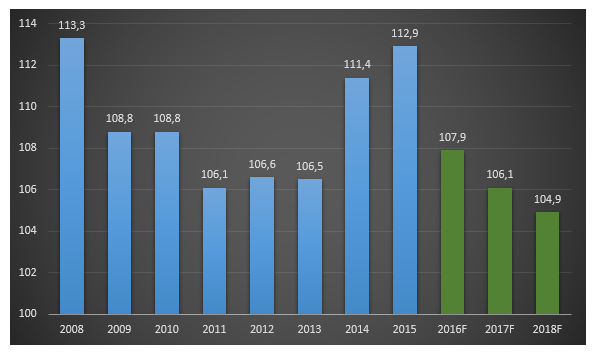
*Рис.7***Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли федеральных округов РФ в 2017 г.**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

Также интересно заметить, что в Санкт-Петербурге расположилось 58,2% розничных сетей, в то время как на Москву приходится 29,3%, а Московскую обл. 40%. Предполагаем, что это связано с существенно более дорогой стоимостью кв. м., чем в Петербурге, а потому открытие новых торговых точек в Москве для розничных сетей выходит более затратным, ведь обычно занимаемые ими площади обширны. Меньше всего розничных сетей действует в Северо-Кавказском федеральном округе (6,7%), а также в Дальневосточном федеральном округе (13,9%), что скорее всего обуславливается сильными позициями рынков и одиночных несетевых магазинов, а также сложностью логистики. На Сибирский и Уральский федеральные округа приходится одинаковый процент розничных сетей – 31,2%. В целом, ни в одном регионе, кроме Северо-Западного, доля розничных сетей не приблизилась к 50%, что говорит о достаточно широких возможностях роста для сетевых ритейлеров.

Кроме этого, важным показателем развития экономической отрасли можно по праву считать динамику ВВП. Отметим, что доля розничной тоговли в ВВП за последние пять лет колебалась от 17,9% до 17,5% (по данным Росстата).

За 2012-2015 годы наблюдалось падение показателей роста ВВП, что непосредственно связано не только с введенными санциями против России, но и заметное падение курса рубля и стоимости нефти. Это связано, как минимум, с тем что при производстве многих российских товаров используются иностранные технологии, а также непосредственно компоненты. Но и отечественные производители не отстают, повышая цены на продукцию. Но стоит заметить, что в конце 2016 г. показатели падения уменьшились до минус одного процента. Если сравнивать статистику 2014 и 2015 гг. (рис. 8), то заметим, что средние цены товаров повысились на 13%, что уже немало во всех указанных условиях, однако в последующих годах наблюдается спад цен, что говорит об уменьшении инфляции (2,4% на апрель 2018 г. при цели в 4%[[62]](#footnote-62)) из-за жесткой полтики таргетирования инфляции Центральным банком.



*Рис. 9* **Индекс цен в процентном соотношении к прошлому году, 2008–2018 гг.**

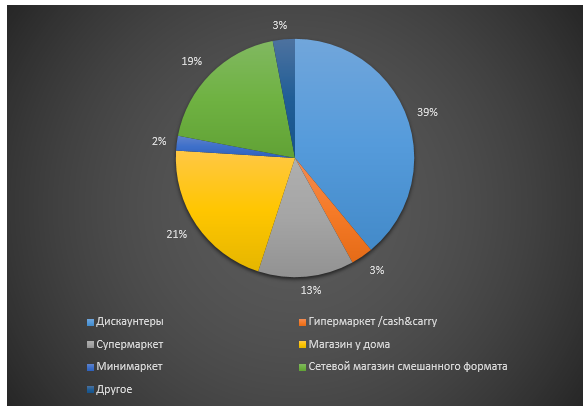
Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

Далее остановимся на продуктовом ритейле.

Продуктовый ритейл, он же рынок FMCG, показывает самый активный рост в продажах среди прочих подотраслей. По мнению экспертов информационного агентства INFOLine, рост современной торговли обеспечивается прежде всего федеральными и конкурирующими с ними специализированными сетями, которые динамично растут, они инвестируют в развитие, выходят на новые рынки и увеличивают свои доли благодаря поглощению небольших региональных сетей[[63]](#footnote-63). Однако по отчету Malls, 2017-й год оказался достаточно сложным для продуктового ритейла, многие крупные розничные сети столкнулись с замедлением темпа роста продаж и других операционных показателей, несмотря на общий статистический рост.

Что касается форматов розничной торговли, то заметных изменений не произошло. Сетевые ритейлеры, которые больше других предоставляют продовольственные товары, делают это в формате дискаунтеров, традиционных магазинов, гипермаркетов, супермаркетов. Также растут каналы интернет-торговли парфюмерные, хозяйственные и другие сети. По данным на начало 2017 года, семь крупнейших продуктовых ритейлеров контролировали около 30% всего российского розничного рынка, и этот показатель продолжает уверенно расти[[64]](#footnote-64).

Дискаунтеры в отдельные периоды набирали популярность, в то же время у супермаркетов она падала. К слову, ближайшие прогнозы экспертов говорят нам о продолжении этой тенденции. Гипермаркеты стали организациями, которые не боятся кризиса. Повышение популярности также относится к точкам шаговой доступности. При этом подобные точки могут относиться к разным масштабам бизнес-моделей.



*Рис. 9* **Количество торговых точек в системе российской розничной торговли**

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения: 07.05.2018)

В период последних пяти лет эксперты говорили о значительном росте доли форматов торговых точек, которые ранее не были известны. Это касается магазинов, которые занимаются распространением экологической продукции или тех, в которых товары можно приобрести по единой фиксированной стоимости. Уже в 2014 году такие новейшие торговые точки занимали более 10% от общего оборота розничной торговли. Более того, по прогнозам, этот показатель будет продолжать расти. Будет также увеличиваться число личных магазинов и брендовых торговых объектов. Не менее большие перспективы у специализированных точек. К примеру, у тех, что распространяют мясо или хлеб.



*Рис. 10.* **Доля топ-10 ритейлеров в обороте продовольственной розницы**

Источник: РБК – X5 Retail Group купит супермаркеты «О'кей». – 01.11.2017 [Электронный ресурс], URL: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2017/59f87e229a7947d98e5c307c> (Дата обращения 7.05.2018)

На рисунке 10 наглядно показан рост доли 10-ти крупнейших ритейлеров на российском рынке. С 13,6% в 2008 г. их доля увеличилась на 16,8 п.п. Однако темп роста выручки говорит о том, что и крупные розничные сети подверглись кризисной ситуации, потеряв свои доходы. Приведем некоторые показатели деятельности крупнейших торговых сетей за 2017-й год.

*Таблица 5.*

**Операционные показатели деятельности ТОП-10 торговых розничных сетей в 2017 г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Сеть | Объем продаж | Число магазинов | Основные форматы | Число сотрудников |
| 1 | X5 Retail Group | 1,29 трлн руб. | 12 121 | Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» | 196 000 |
| 2 | Магнит | 1,14 трлн руб. | 16 350 | «Магнит» (магазин "у дома"), «Магнит Семейный» (компактный гипермаркет), «Магнит Косметик». Новые направления: «Магнит-опт», «Магнит Аптека» | 260 000 |
| 3 | Ашан | 389 млрд руб. | 290 | гипермаркеты «Ашан», «Ашан-Сити», «Наша радуга», супермаркеты «Атак», магазины «у дома» | 147 000 |
| 4 | Лента | 365,2 млрд руб. | 328 | гипермаркеты и супермаркеты «Лента» | 40 400 |
| 5 | Дикси | 282 млрд руб. | 2 703 | магазины у дома «Дикси», супермаркеты «Виктория» | 60 000 |
| 6 | Metro Cash&Carry | – | 90 | мелкооптовые гипермаркеты Metro Cash&Carry, компактные гипермаркеты «Метро Пункт», франчайзинговый проект «Фасоль». | 20 000 |
| 7 | Красное и Белое | 180 млрд руб. | 5262 | магазины «у дома» | 50 000 |
| 8 | О'Кей | 174,3 млрд руб. | 131 | компактные гипермаркеты, дискаунтеры «Да!» | – |
| 9 | Глобус | 84 млрд руб | 13 | полноформатные гипермаркеты (расположены в ЦФО) | 9 000 |
| 10 | Копейка | 78 млрд руб | 1 000 | дискаунтеры «Монетка», супермаркеты «Монетка-Супер», гипермаркеты и универсамы «Райт» | – |

Источник: составлено автором на основе: анализа Моллы.ру – Топ-10 продуктовых сетей в России. Итоги 2017 года, [Электронный ресурс], URL: <http://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml> (Дата обращения: 08.05.2018)

У первых двух компаний, X5 Retail Group и Магнита, объемы продаж на порядок выше остальных – они превышают 1 трлн руб., в то время как у остальных объем продаж измеряется в миллиардах. Отметим, что X5 Retail Group в этом году вышел на первое место благодаря увеличившимся продажам и чистой розничной выручке – средний годовой прирост X5 составил 25,5%, в то время как у Магнита зафиксировано снижение на 3,37% и оттоком покупателей 2,26%. Однако по обхвату выигрывает Магнит – у него на конец 2017 г. насчитывалось 16 360 магазинов с числом сотрудников 260 000. Также именно у Магнита наибольшее количество разноформатных магазинов, от магазинов «у дома» до больших гипермаркетов.

Ашан стал крупнейшим из продуктовых ритейлеров, зафиксировавшим отрицательную динамику продаж в 2017 году – его выручка сократилась на 4%, по оценкам агентства INFOLine, и также ожидается, что в ближайшую пару лет Ашан уступит третье место на рынке стремительно растущей Ленте[[65]](#footnote-65). Лента достаточно близко расположилась по своим показателям к третьему месту, а по количеству магазинов так и вовсе опережает. Это связано с основной стратегией компании, заключающейся в увеличении присутствия на рынке, что они успешно и сделали в 2017 г. – за год ритейлер увеличил темпы роста на 19,2% (до 365,2 млрд рублей). Благодаря сильному росту, Лента впервые опередила по объему выручки Дикси и вышла на 4-е место. Примечательно, что у Ленты всего два работающих формата – гипермаркеты и супермаркеты, что, однако, не помешало им увеличить количество продаж. Возможно это связано с тем, что покупатели при неблагоприятной экономической ситуации стремятся уменьшить стоимость своих покупок, закупаясь один раз на неделе. Это выгоднее, чем покупать каждый раз по чуть-чуть в магазинах «у дома», тем самым подвергая себя риску совершить импульсивную покупку.

Замыкает пятерку лидеров группа «Дикси», которая также зафиксировала падение продаж и выручки на 9% и закрыла около 100 торговых точек в рамках оптимизации торговой сети.

Данные по выручке Metro Cash & Carry не были представлены, однако агентство Моллы.ру утверждают, что их объемы продаж на российском рынке оказались слабее средних продаж на глобальном рынке присутствия торговой сети[[66]](#footnote-66). За последние два года Metro открыла в России всего лишь два гипермаркета. Примечательно, что на рынок FMCG в ТОП-10 ритейлеров вошла специфическая торговая сеть «Красное и белое», специализирующаяся на алкогольной продукции. За счет быстрой экспансии рынка она обогнала по объему продаж и выручки такую широко известную сеть, как О'Кей. Последняя испытывает крайне затруднительное положение. Так, в 2017 г. ей пришлось продать дивизион из 32 супермаркетов X5 Retail Group[[67]](#footnote-67). По итогам года «О'Кей» увеличил выручку лишь на 1,1% (до 174,3 млрд рублей).

Немецкий «Глобус», впервые вошедший в топ-10 в 2016 году, и за прошедший 2017 г. укрепил свои позиции благодаря открытию в московском регионе нового гипермаркета (22 000 кв.м) стоимостью 5 млрд рублей. Последняя в представленном списке торговая сеть «Монетка», оперирующая более чем 1000 магазинов в 270 городах России, зафиксировала положительную динамику продаж и отчитался о росте выручки на 5,9%.

Таким образом, у 10-ти крупнейших ритейлеров в России, контролирующих около 30% розничного рынка торговли, наблюдаются противоречивые результаты. Следовательно, в довольно непростой экономической ситуации рост и процветание компаний зависит от грамотного руководства и выбранной стратегии, позволяющей оперативно корректировать ассортимент, цены, географию присутствия, взаимодействие с поставщиками и т.д. в соответствии с текущей ситуацией на рынке и в стране.

В заключение выделим основные тенденции движения рынка розничной торговли по прошествии 2017 г.:

* снижение потребительского спроса, снижение частоты покупок потребителей, уменьшение величины среднего чека в натуральном выражении, но увеличение в стоимостном, переход на более низкий ценовой сегмент товаров, сокращение расходов на второстепенные товары и услуги;
* ужесточение конкуренции за покупателя;
* замедление темпов роста российского ритейла в период кризисной ситуации;
* основной драйвер развития розничной торговли – крупные торговые сети FMCG, во всех регионах РФ увеличилась доля их присутствия, лидер –Северо-Западный федеральный округ (47,3%);
* рост числа магазинов федеральных и международных FMCG-сетей на фоне сокращения региональных и местных магазинов;
* использование крупными ритейлерами собственных логистических центров и складских помещений;
* ориентация на отечественные товары, развитие и усиление значения собственных торговых марок крупных розничных сетей;
* развитие интернет-торговли;
* в условиях кризиса самый популярный формат магазинов – дискаунтеры;
* увеличение численности товаров от отечественных производителей;
* регрессивные процессы в открытии новых торговых точек;
* повышение масштабов государственного регулирования отрасли, а также увеличение необходимых налогов, касающихся всех уровней бизнеса.

### 2.2 Анализ положения торговой сети на рынке

Изучив положение рынка и тенденции его развития, проведем анализ экономического положения компании ООО «Лента» и рассмотрим путь ее развития на рынке ритейла. Компания ООО «Лента» - одна из крупнейших ритейл компаний России была основана в 1993г в формате cash&carry предпринимателем Олегом Жеребцовым. Основным видом деятельности является розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления. На данный момент стоимость компании оценивается в 6,4 млрд. долл. Контрольные пакеты акций принадлежат TPG Capital совместно с ВТБ Капитал, который базируется в США, а также Европейскому банку реконструкции и развития в Англии.

На сегодняшний день, ООО «Лента» владеет наибольшим количеством торговых площадей в своем сегменте. За последние три года, общая торговая площадь увеличилась более чем в двое, составив 1 146 148 кв.м. Компания представлена в 195 гипермаркетах и 50 супермаркетах, расположенных в 78 населенных пунктах России[[68]](#footnote-68). Будучи первоначально стратегическим дополнением к гипермаркетам, супермаркеты также утвердились в качестве одного из основных и набирающих все большую важность форматов компании. Различные форматы, в которых представлены магазины компании позволяют использовать наиболее оптимальный вариант для каждого населенного пункта и обеспечивать ассортимент, наиболее востребованный на местном рынке. Все гипермаркеты «Лента» работают без выходных, большая часть из них 24 часа в стуки.

Отличительной особенностью данной сети является не только ее проецирование западных моделей крупной розничной торговли на российский рынок, но и методика сокращения затрат на складские помещения за счет использования самих торговых залов в качестве «склада». Благодаря оптимизации всех процессов товародвижения, продукция попадает к конечному потребителю самым кратчайшим способом по максимально низкой цене. В распоряжении компании также находятся 6 распределительных центров. То есть компания владеет собственной достаточно развитой логистической сетью.

Говоря о текущей стратегии ООО «Лента», компания продолжает осуществлять постоянный мониторинг состояния конкурентной среды, как в традиционных, так и в новых для себя регионах для того, чтобы совершенствовать свои бизнес-процессы и сохранять максимальную устойчивость сопоставимого роста на уровне отраслевых лидеров. Рассматривая регионы, в которых еще не представлены сети-гипермаркеты, основную конкуренцию составляют местные магазины-супермаркеты, региональные сети, мелкие магазины. Таким образом, сегмент гипермаркетов остается достаточно свободным для внедрения, и практически исключает конкуренцию. Именно этот фактор обуславливает стремление ООО «Лента» активно развиваться в регионах и увеличивать города присутствия сети. Компания планирует и дальше развиваться в регионах России, уменьшая влияние конкуренции на свою деятельность. Однако, необходимо понимать, что сети-конкуренты так же не оставят данные возможности развития без внимания, поэтому необходимо предвидеть усиление конкуренции также и в регионах.

В планах компании – продолжение развития федеральной сети. Компания активно открывает свои гипер и супермаркеты как в новых городах, так и увеличивает количество магазинов в уже традиционных для себя местах. Так же «Лента» продолжает реализовывать стратегию мультиформатности, что находит отражение как в открытии супермаркетов, так и изменении объёмов торговых площадей гипермаркетов, которые будут представлены в нескольких формах: стандартные, компактные, супер-компактные.

Безусловно, на данный момент ООО «Лента» занимает лидирующие позиции среди российских и зарубежных ритейл-компаний. Все бизнес-процессы на предприятии опираются на современные технологии и не содержат лишних элементов. Качественно продуманные и оптимизированные процессы производства и реализации продукции позволяют компании снижать цены, что благоприятно отражается не только на покупательской способности, но и дает дополнительные возможности к развитию продукции собственного бренда компании.

В планах компании также развитие продуктов под собственной торговой маркой, что благоприятно скажется не только на общем ассортименте предлагаемой продукции, но и является отличным конкурентно повышающим фактором по причине дешевизны продуктов марок «лента» и «365 дней».

Таким образом, учитывая особенность торговлю продовольственными товарами, где большую играет не наценка, а количество потребляемого товара, ООО Лента выбрала для себя наиболее удачную и эффективную стратегию развития. Компания максимально эффективно использует имеющиеся у нее ресурсы и продолжает захватывать все большую долю рынка, повышая узнаваемость сети и ее торговых марок.

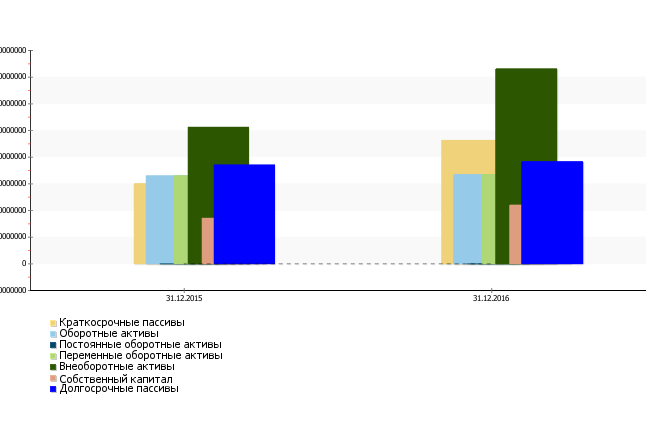
Одним из ключевых показателей эффективности компании является его финансовое состояние. Анализ финансовой деятельности предприятия является значимым элементом менеджмента организации. Данные показатели дают объективную оценку конкурентоспособности компании и ее потенциала. Полученные данные отражают эффективность распоряжения своими финансовыми ресурсами на протяжении определенного периода времени, дает дополнительные преимущества при банковском и других видах займа, а также делает компанию более привлекательной для потенциальных инвесторов и поставщиков.

Финансовое состояние предприятия характеризирует систему показателей, отражающих способность организации к финансированию своей деятельности. Оно представляет собой степень обеспечения ресурсами, необходимыми для адекватного функционирования компании, а также целесообразность их размещения и эффективность их использования. Первоочередным источником информации о финансовом состоянии компании являются бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках[[69]](#footnote-69).

Эффективность использования текущих активов определяется разницей между оборотными активами предприятия и скорректированными краткосрочными обязательствами компании. Так как величина чистого оборотного капитала напрямую зависит от структуры баланса, рассмотрим структуру капитала ООО "Лента":

Анализируя деятельность компании, необходимо отметить, что величина чистого оборотного капитала ООО "Лента" на конец 2017г. составила 25 611 365 руб. Данный показатель свидетельствует о том, что все оборотные активы, а также часть постоянных активов предприятия формируются за счет краткосрочных обязательств. Данное явление можно рассматривать, как признак финансовой неустойчивости компании.

В графическом виде структура имущества ООО "Лента" изображена на рисунке 11.



*Рис. 11.* **Структура имущества ООО «Лента» 2016-2017гг.**

Источник: составлено автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Лента»

По причине того, что в ООО «Лента» отсутствуют краткосрочные обязательства, а финансирование происходит в основном за счет долгосрочных обязательств, структуру имущества компании можно отнести к консервативной модели.

*Таблица 6.*

Изменения в активе баланса ООО «Лента» 2017г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изменения в активе баланса | | | | | |
| Актив | 31.12.2016 | 31.12.2017 | В абсолютном выражении, руб. | Темп прироста | В удельном весе |
| Внеоборотные активы | | | | | |
| Нематериальные активы | 21130 | 16292 | -4838 | -22,90 | -0 |
| Нематериальные поисковые активы | 87818348 | 115358628 | 27540280 | 31,36 | 1,98 |
| Финансовые вложения | 1194171 | 12092704 | 10898533 | 912,64 | 4,96 |
| Отложенные налоговые активы | 575602 | 690863 | 115261 | 20,02 | -0,02 |
| Прочие вне оборотные активы | 12809987 | 18114684 | 5 304697 | 41,41 | 0,89 |
| Итого | 102419238 | 146273171 | 43853933 | 42,82 | 7,82 |
| Оборотные активы | | | | | |
| Запасы | 24893011 | 29501725 | 4608714 | 18,51 | -0,94 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1544510 | 2215198 | 670688 | 43,42 | 0,12 |
| Дебиторская задолженность | 17324585 | 21908173 | 4 583 588 | 26,46 | -0,01 |
| Финансовые вложения | 0 | 231863 | 231863 | -100 | 0,11 |
| Денежные средства | 22304029 | 13084024 | -9220005 | -41,34 | -7,10 |
| Итого | 66066135 | 66940983 | 874848 | 1,32 | -7,82 |
| Баланс | 168485373 | 213214154 | 44728781 | 26,55 | 0 |

Источник: бухгалтерская отчетность ООО «Лента» за 2017 г.

Исходя из данных таблицы 6, наблюдается рост активов предприятия по отношению к базовому периоду. Активы и валюта баланса увеличились на 26,55%. По сравнению с данными за 2017г. активы и валюта баланса выросли на 26.55 %, и составил 213 214 154 руб. Во многом, это является следствием роста статьи нематериальных активов. За рассматриваемый период 2016-2017гг., произошло увеличение данного показателя на 27 540 280 руб., что составляет 115 358 628руб.

Так же следует отметить, что наибольшая доля в структуре совокупных активов к концу 2017 г., приходится на вне оборотных активы и составляет 68.6%. Таким образом, можно констатировать о низко мобильной структуре активов и уменьшению оборачиваемости средств предприятия. Помимо вышесказанного, в анализируемом периоде наблюдается негативная тенденция, о чем говорит сокращение удельного веса в необоротные активы в общей структуре баланса на 7,82%.

Еще одним негативным изменением можно считать увеличение размеров дебиторской задолженности на 4 583 588 руб., что может быть вызвано проблемой с оплатой продукции либо отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса. Однако, наряду с этим, следует подчеркнуть и превалирование кредиторской задолженности над дебиторской. Размер дополнительного финансирования составил 34 988 227 руб. Анализируя данное значение, можно сделать вывод о том, что компания финансирует свою деятельность, в основном, за счет кредиторов.

Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения активов баланса можно назвать скорее положительной. Для более точной оценки необходимо рассмотреть так же изменения пассивов ООО «Лента». Более подробно данные представлены в таблице 7.

*Таблица 7.*

Изменения пассива баланса ООО «Лента» 2016-2017гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изменения пассива баланса | | | | | |
| Пассив | 31.12.2016 | 31.12.2017 | В абсолютном выражении, руб. | Темп прироста% | Удельного веса% |
| Капитал и резервы | | | | | |
| УК | 1271715 | 1271715 | 0 | 0 | -0,16 |
| Добавочный капитал | 14360119 | 14360119 | 0 | 0 | -1,79 |
| Нераспределенная прибыль | 18514074 | 28390049 | 9875975 | 53,34 | 2,33 |
| Итого | 34145908 | 44021883 | 9875975 | 28,92 | 0,38 |
| Долгосрочные обязательства | | | | | |
| Заемные средства | 70365114 | 71235687 | 870573 | 1,24 | -8,35 |
| Отложенные налоговые обязательства | 3812937 | 5404236 | 1591299 | 41,73 | 0,27 |
| Итого | 74178051 | 76639923 | 2461872 | 3,32 | -8,08 |
| Краткосрочные обязательства | | | | | |
| Заемные средства | 10804807 | 35272167 | 24467360 | 226,45 | 10,13 |
| Кредиторская задолженность | 49012520 | 56896400 | 7883880 | 16,09 | -2,40 |
| Прочие краткосрочные пассивы | 344087 | 383781 | 39694 | 11,54 | -0,02 |
| Итого | 60161414 | 92552348 | 32390934 | 53,84 | 7,70 |
| Баланс | 168485373 | 213214154 | 44728781 | 26,55 | 0 |

Источник: бухгалтерская отчетность ООО «Лента» за 2017 г.

В первую очередь, следует отметить положительную динамику по статье валюты баланса. Однако, данное изменение произошло в основном за счет увеличения заемных средств ООО «Лента». Затраты по данной статье составили 35 272 167, по сравнению с 10 804 807 за 2016 г.

Так же следует отметить значительное увеличение доли обязательств в совокупных источниках формирования активов. На конец 2017г. Совокупный объём краткосрочный и долгосрочных обязательство компании составил 169 192 271, что составляет 79,35% от общей величины пассивов. По мнению автора, данная динамика ведет к увеличению степени его финансовых рисков, а также может отразиться на финансовой устойчивости предприятия.

Анализируя изменения резервов компании, а также ее нераспределенной прибыли, так же можно заметить положительную тенденцию. На период с 2016г. Общий объём резервов увеличился на 9 875 975 руб. и составил 28 390 049 руб., а нераспределенная прибыль на 9 875 975 руб. Данное увеличение свидетельствует об эффективной работе компании, поэтому его можно характеризовать, как положительное.

Увеличение нераспределенной прибыли ООО «Лента» также повлияло на общую структуру пассивов, а именно, на увеличение величины капитала и резервов компании.

Следует отметить превалирование краткосрочных пассивов в общей структуре задолженностей над долгосрочными пассивами на 15 912 425 руб., что так же может оказать негативное влияние на финансовую устойчивость ООО «Лента». В данном случае, наибольшее воздействие на рост долгосрочных пассивов оказало увеличение налоговых обязательств. За рассматриваемый период рост данной статьи составил 41.73%, и уже на конец анализируемого периода достиг 5 404 236 руб.

В целом, изменения за анализируемый период можно назвать удовлетворительными, однако, часть показателей и их динамика в последствии могут угрожать финансовой стабильности предприятия.

Для более точной оценки финансового состояния предприятия необходим анализ финансовых результатов деятельности ООО «Лента». Финансовые результаты деятельности компании характеризируются общим объёмом прибыли и уровнем рентабельности предприятия. Для потенциальных инвесторов отчет о прибылях и убытках во многом более значим, чем анализ баланса предприятия, так как данные показатели отражают информацию об успехах компании, масштабах деятельности, а также ее потенциальных возможностях.

*Таблица 8.*

Отчет о финансовых результатах за 2016-2017г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 31.12.2016 | 31.12.2017 | В абсолютном выражении, руб. | Темп прироста | Удельного веса |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности | | | | | |
| Выручка | 288 201 963 | 351 342 477 | 63 140 514 | 21,91% | 0 % |
| С/с продаж | -218 682 698 | -266 077 174 | -47 394 476 | 21,67% | 0,15% |
| Валовая прибыль | 69 519 265 | 85 265 303 | 15 746 038 | 22,65% | 0,15% |
| Коммерческие расходы | -49 696 179 | -63 372 043 | -13 675 864 | 27,52% | -0,79 % |
| Управленческие расходы | -2 443 141 | -3 182 598 | -739 457 | 30,27% | -0,06 % |
| Прибыль от продаж | 17 379 945 | 18 710 662 | 1 330 717 | 7,66% | -0,70 % |
| Прочие доходы и расходы | | | | | |
| Доходы от участия в других организациях | 19 848 899 | 0 | -19 848 899 | -100 % | -6,89 % |
| Проценты к получению | 845 277 | 923 902 | 78 625 | 9,30% | -0,03 % |
| Проценты к уплате | -11 958 615 | -10 058 650 | 1 899 965 | -15,89 % | 1,29% |
| Прочие доходы | 20 730 647 | 4 159 553 | -16 571 094 | -79,94 % | -6,01 % |
| Прочие расходы | -20 559 073 | -4 481 161 | 16 077 912 | -78,20 % | 5,86% |
| Прибыль до налогообложения | 26 287 080 | 9 254 306 | -17 032 774 | -64,80 % | -6,49 % |
| Изменение отложенных налоговых активов | -62 569 | 115 261 | 177 830 | -284,21 % | 0,05% |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 1 218 763 | 1 591 299 | 372 536 | 30,57% | 0,03% |
| Текущий налог на прибыль | -576 404 | -1 084 891 | -508 487 | 88,22% | -0,11 % |
| Чистая прибыль отчетного периода | 26 866 870 | 9 875 975 | -16 990 895 | -63,24 % | -6,51 % |

Источник: бухгалтерская отчетность ООО «Лента» за 2017 г.

Исходя из представленных выше данных, видно, что выручка от реализации компании по сравнению с 2016г. увеличилась (с 288 201 963 руб. до 351 342 477 руб.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 63 140 514 руб. Темп прироста составил 21.91%.

*Таблица 9.*

Отчет о финансовых коэффициентах за 2016-2017г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 31.12.2016 | 31.12.2017 | В абсолютном  выражении, руб. | Темп прироста |
| 1. Объем продаж | 288 201 963 | 351 342 477 | 63 140 514 | 21,91% |
| 2. Прибыль от продаж | 17 379 945 | 18 710 662 | 1 330 717 | 7,66% |
| 3. EBITDA | 17 379 945 | 18 710 662 | 1 330 717 | 7,66% |
| 4. Чистая прибыль | 26 866 870 | 9 875 975 | -16 990 895 | -63,24 % |
| 5. Рентабельность продаж, % | 6,03% | 5,33% | -0,70 % | -11,69 % |
| 6. Чистые активы | 34 145 908 | 44 021 883 | 9 875 975 | 28,92% |
| 7. Оборачиваемость чистых активов, % | 844,03% | 798,11% | -45,92 % | -5,44 % |
| 8. Рентабельность чистых активов, % | 76,98% | 21,02% | -55,96 % | -72,69 % |
| 9. Собственный капитал | 34 145 908 | 44 021 883 | 9 875 975 | 28,92% |
| 10. Рентабельность собственного капитала, % | 78,68% | 25,27% | -53,41 % | -67,89 % |
| 11. Кредиты и займы | 81 169 921 | 106 507 854 | 25 337 933 | 31,22% |
| 12. Финансовый рычаг | 393,43% | 384,34% | -9,09 % | -2,31 % |

Источник: составлено автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Лента» за 2017 г.

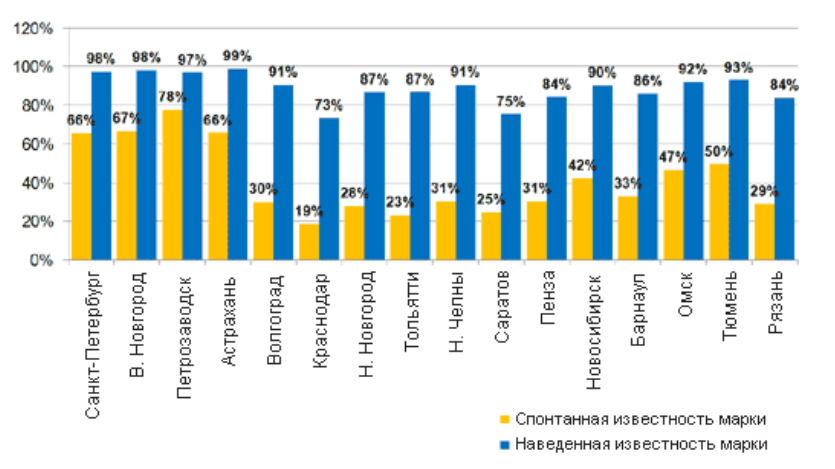
Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о финансовых результатах организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 23.84 % от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода – 25.01 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 21.91 процента по сравнению с ростом себестоимости (21.67 %). Отрицательным моментом является наличие убытков по разделу «Прочие доходы и расходы», однако наблюдается положительная тенденция – за период с 2016г. по конец 2017 г. сальдо по разделу «Прочие доходы и расходы» увеличилось на 17 534 377 руб. Также наблюдается темп падения чистой прибыли компании, который составил 63,24%., Чистая прибыль за анализируемый период сократилась на 16 990 895 руб. Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО "Лента", особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Говоря о динамике доходов и расходов ООО "Лента", можно сделать вывод о том, что в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

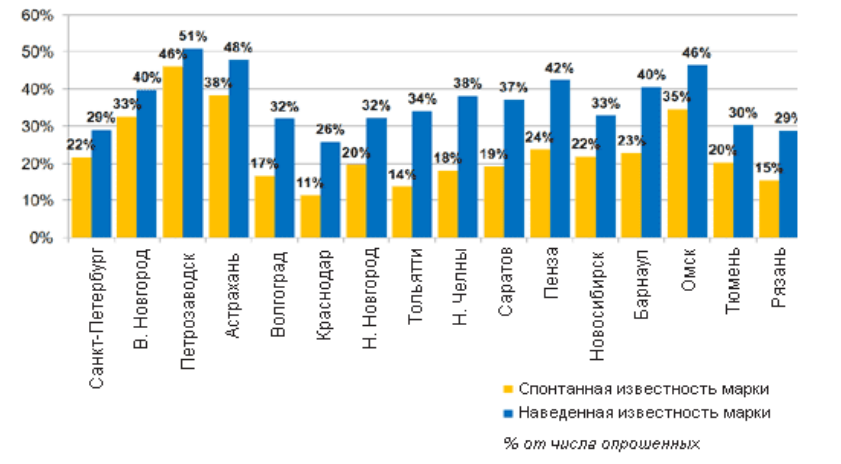
Лента обладает достаточно высоким уровнем узнаваемости, доверием и лояльностью потребителя. Только высокий уровень данных показателей дает компании возможность дифференциации и максимально увеличивает его конкурентоспособность. В связи с этим, это является одним из превалирующих стратегий компании «Лента». Для компании характерны следующие показатели узнаваемости бренда (рис.11).



*Рис. 11* **Показатели узнаваемости бренда по городам 2017г.**

Источник: составлено автором

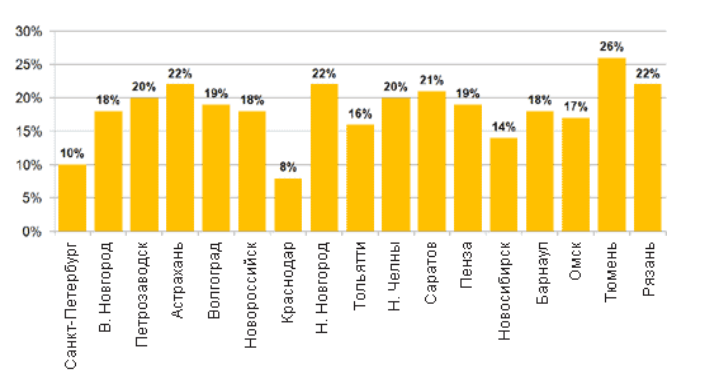
При этом уровень знания рекламы компании является в целом охватывает 40–50% респондентов (рис. 12).



*Рис. 12.* **Уровень узнаваемости рекламы по городам 2017г.**

Источник: составлено автором

Данные показатели характеризуют узнаваемость компании, как высокую. Несомненно, потребителей привлекает ценовая политика компании, согласно исследованию «RetailInfoGroup», в Санкт-Петербурге средняя стоимость корзины данной сети на 10% ниже конкурентов [[70]](#footnote-70)(рис 13).



*Рис. 13* **Средняя стоимость корзины ООО «Лента» по городам 2017г.**

Источник: составлено автором на основе RetailInfoGroup [Электронный ресурс] URL: <http://www.infogroup.com/tags/retail-marketing> (Дата обращения:10.05.2018)

Помимо более низкого уровня цен сети, в «Ленте» существуют дополнительные программы лояльности в виде карт постоянного покупателя. Согласно ежегодному отчету компании, «Лента» занимает лидирующие позиции по доле покупателей, пользующимися данной программой. Количество владельцев карт по Санкт-Петербургу, по отношению к количеству домохозяйств составило 89%. Однако, данный показатель может искажать реальную картину, по причине того, что карты приобретаются на отдельных стойках информации, не привязываясь к конкретному показателю. Таким образом, при утере своей карты постоянного покупателя, потребитель не имеет возможности восстановить карту, а также может приобрести несколько карт для других членов семьи. В связи с этим, те же данные в других городах могут достигать более 100%, что не отражает реальности и не является репрезентативным показателем. Тем не менее, мы можем судить о высоком уровне лояльности к бренду.

Таким образом, ООО «Лента» на сегодняшний день является одним из литеров рынка FMCG, причем если многие из лидеров переживают период спада, то «Лента» активно развивается и завоевывает все большую долю рынка путем открытия новых форматов магазинов по стране. Компания обладает многими конкурентными преимуществами: развитой логистикой, низкими ценами, успешным брендом собственных товаров, работой 24 часа в сути, большим ассортиментом товаров и т.д. Согласно финансовым показателям за 2016–2017 гг. состояние компании можно трактовать как удовлетворительное, несмотря на общую кризисную ситуацию в экономике, однако, по ряду показателей, в частности при анализе пассивов баланса и динамики расходов, наблюдается не самая позитивная тенденция, которая может угрожать финансовой стабильности ООО «Лента».

### **Глава 3 Управление розничной торговой сетью ООО «Лента»**

### **Структура системы управления компанией**

Как уже было отмечено, компания «Лента» является одним из крупнейших ритейл операторов в России с выручкой в размере 365 млрд. рублей за 2017 год[[71]](#footnote-71). С каждым годом компания расширяется свое географическое влияние, открывая торговые залы в новых городах. С тенденцией за последние три года можно ознакомиться в таблице 3.1:

*Таблица 10*

**Динамика изменения числа магазинов ООО «Лента» с 2016 по 2018 гг.**



Составлено по: данным ООО «Лента»

Естественно, данная тенденция не может не сказаться на изменении, а именно увеличении числа поставщиков и более сложной модели взаимодействия с ними. На сегодняшний день компания сотрудничает с более чем 3000 поставщиков по всей России[[72]](#footnote-72). Число поставщиков разнится от региона к региону, но способ взаимодействия должен быть один и продуман до мелочей. Примечательно, что за 2017 год 96% ассортимента компании было приобретено у российских поставщиков, а более 22% (в среднем, по регионам) – у локальных поставщиков.

Основная задача ретейлера при взаимодействии с поставщиком, помимо грамотного и их выбора, конечно, будет являться настроенное и отлаженное управление всем тем ассортиментом, который они предоставляют. Дли выделения конкретных цифр, обратимся к рисунку 14, на котором представлен средневзвешенное количество ассортиментной продукции (SKU) в магазинах «Лента»:

*Рис. 14* **Распределение ассортимента SKU по категориям**

Составлено по: данным ООО «Лента»

Рисунок 14 иллюстрирует, каким большим ассортиментом продукции необходимо грамотно управлять, особенно, учитывая большой вес скоропортящихся продуктов. Для этой цели, компания «Лента», наряду с многими другими российскими ритейлерами использует систему электронного документооборота – Electronic Data Interchange (EDI). Запущен был данный проект совместно с российской консалтинговой IT компаний КОРУС в 2004 году[[73]](#footnote-73). Сейчас список поставщиков платформа для ООО «Лента» значительно расширился и включает в себя:

* ООО «КОРУС Консалтинг СНГ», платформа СФЕРА EDI
* ООО «Э-КОМ РУС», платформа EXITE
* ООО «Эдисофт», платформа EDISOFT
* ООО «СИСЛИНК», платформа CISLINK
* ЗАО "ПФ "СКБ Контур", платформа Контур. Ритейл

С начала внедрения платформы, покрытие поставщиков составляло только 30% (500 поставщиков по состоянию на 2005 год). На конец апреля 2018 года, в использование данной системой вовлечены примерно 95% всех поставщиков. Немаловажный вклад в распространение системы электронного документооборота среди поставщиков внесла сама «Лента», с 2008 года, взявшая на себя все платежные обязательства по использованию EDI[[74]](#footnote-74). Основные выгоды от использования электронной системой документооборота компанией «Лента» представлены следующие:

* В 1,5 раза сократилось время приемки товара в гипермаркетах и супермаркетах.
* В 3 раза сократилось время приемки товара в распределительных центрах.
* На 80% сократилось число ручных операций по обработке заказов.
* На 50% сократилось число ошибок при обработке и размещении заказа.

Теперь необходимо немного подробнее остановиться на EDI и на самом процессе формирования заказа. В 2004 году, «Лента» параллельно внедряла внутреннюю систему учета SAP R/3. Система позволяла консолидировать всю информацию в одном месте, также в нее встроена поддержка программы управления складом - Warehouse Management System (WMS). Сама система SAP очень распространена, особенно за рубежом, но вот среди российских компаний активную конкуренцию ей составляет 1С, имея свои преимущества, в частности поддержка большого числа торговых точек.

После установки системы SAP у компании «Лента» осталось бы одна крупная нерешенная проблема – этой системы нет у большинства поставщиков. В этом случае, отправку и обработку заказов приходилось бы проводить по старой схеме – с помощью электронной почты. Поэтому, «Лента» приняла абсолютно верное решение – инвестировать в установку стороннего программного обеспечения, которое позволило бы выстроить «мост» между ритейлером и поставщиками. Кончено, у системы SAP есть и свои внутренние EDI решения – например, Supplier Network Collaboration (SNC), но стоимость их значительно проигрывала российским аналогам.

«Лента» на 2004 год не была пионером EDI среди российских ритейлеров и установила четыре самых популярных модуля для обмена информацией:

* информация об участнике (PARTIN)
* заказ на поставку (ORDER)
* заказ на возврат (RETANN)
* акт приемки товара (RECADV)

То есть, компания вручную заводила поставщика, затем происходил электронный документооборот между «Лентой» и поставщиками – что привезти, а что нужно забрать. Но в 2008 году «Лента» внедрила четвертый модуль системы, до этого времени не использовавшийся на российском рынке ритейла - уведомление об отгрузке (DESADV).

Этим самым шагом, компания вывела общение с поставщиками на новый уровень. С этого момента «Лента» больше не ограничивалась только количественной информацией о товаре, но и получала такую важную информацию, как содержимое логистических мест в машинах и общую загруженность. Это стало возможным благодаря обмену уникальными кодами каждого SKU (Serial Shipping Container Code – SSCC). Это открыло два ключевых преимущества для компании:

* Отпала необходимость во вскрытии, пересчете и сверке товара. Теперь груз можно гораздо быстрее и легче перераспределять между супермаркетами по приходу на распределительные центры (РЦ).
* Стало возможным консолидировать и объединять поставщиков в так называемый Milk-Run – совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах для экономии затрат на транспортировку и увеличение частоты поставок.

Естественно, на данных улучшениях работы системы не останавливается и представляет собой отличную платформу для дальнейшего совершенствования логистических процессов вместе с поставщиками.

Выше был описан современный и, местами, новаторский способ взаимодействия с поставщиками с помощью электронного документооборота, но также был упомянуто то, что любого нового поставщика сначала необходимо завести в эту систему. До недавнего времени, данная операция было очень рутинна и неаккуратна. Дело в том, что не существовало какой-либо централизованной системы отбора поставщиков, а многие новые поставщики, в силу своей неосведомленности, даже не знали, как составить коммерческое предложение крупному ритейлеру. Но ситуация кардинально поменялась с недавнего времени – с конца марта компания «Лента» в пилотном режиме тестирует заполнение и прием унифицированной формы коммерческого предложения через форму сайта[[75]](#footnote-75), минуя долгую и ресурсозатратную обработку множества заявлений по электронной почте. Это особенно важно, что компания в день может получать до сотни неструктурированных предложений по сотрудничеству[[76]](#footnote-76).

С помощью данного нововведения, под контроль попадают не только сроки рассмотрения и регистрации поставщика, но также пополняется база потенциальных поставщиков и регистрируется история общения с ними.

Для формирования долгосрочного сотрудничества с поставщиками, не имеющими, собственного бренда, компания «Лента» предоставляет услуги частной торговой марки (ЧТМ). Поставщики, на контрактных условиях реализуют свою продукцию под данными брендами. При этом они получают хорошие продажи и постоянный спрос, а «Лента» - больший процент прибыли с реализации данных товаров, оставляя все маркетинговые расходы по продвижению брендов за собой.



*Рис. 15* **Частные торговые марки ООО «Лента».**

Составлено по: данным ООО «Лента»

В целом, с поставщиками «Лента» старается выстраивать доверительные отношения. По итогам 2017 года, многие ритейлеры раскрыли процент штрафов за невыполнение услуг поставщиками. У многих ритейлеров размер штрафов вырос с 0,15% до 0,3% в общем обороте. Например, АО «Тандер» подняло штрафы по определенным типам нарушений с 5% до 15%.[[77]](#footnote-77) В политике «Ленты» такой динамики не прослеживается и самого повышения штрафов не было. Компания комментирует сами штрафы не как способ заработка, а лишь как инструмент для дисциплинирования самих поставщиков.

Более того, в 2016 году компания Advantage проводило исследования среди 164 поставщиков, которые оценивали крупнейших российских ритейлеров на рынке по 5 ключевым группам параметров.[[78]](#footnote-78) Компанию отметили, как лучшего партнёра, отдав наибольшее количество голосов и выделив ООО «Лента» по следующим параметрам:

* Деловые отношения
* Развитие категории/бизнеса
* Персонал/Взаимодействие
* Эффективность магазинов

В категории «Управление цепочкой поставок» компания заняла только третье место, что свидетельствует о том, что данную сферу необходимо развивать и совершенствовать. Естественно, столь высокие позиции говорят о том, что большая работа с поставщиками уже была проделана.

Что касается работы и отношении с покупателями, то здесь компания тоже находится на стабильно высоком уровне. По состоянию на апрель 2018 года, активными держателями карт лояльности компании являются 13 миллионов человек в России[[79]](#footnote-79). Подход самой компании в отношении к потребителям довольно стандартен – фокус компании направлен конкурентоспособные цены (на 5% ниже цен конкурентов, по заявлениям компании) и неизменное качество продуктов.

Компания планомерно следует стратегии расширения торговых площадей и числа магазинов. За последние 10 лет число торговых залов (гипермаркеты и супермаркеты) увеличилось более чем в 8 раз. Естественно, увеличивая торговые площади, прибывают новые посетители и растет спрос. Эволюция представлена в таблице 3.2:

*Таблица 11*

**Изменения числа торговых залов ООО «Лента»**



Составлено по: данным ООО «Лента»

Теперь проведем небольшое регрессионное исследование, проверив, способствует ли увеличение магазинов увеличению чистой прибыли компании. Корреляция показывает значение 0,927, что является очень хорошим показателем подтверждения нашей теории.

Непосредственно, результаты регрессии представлены на рисунке 3.3:



*Рис. 16* **Регрессия чистой прибыли по числу магазинов**

Составлено по: данным ООО «Лента»

Из всего многообразия выходных данных, нам нужно знать всего 4 из них:

* Коэффициент детерминации (R Square = 0,85) – то, насколько полно выборка объясняется регрессией, чем ближе к 1, тем лучше, в нашем случае результат неплохой
* Значимость регрессии (Significance F = 0,0009) означает, можем ли пользоваться регрессией, либо связь данных случайна. В нашем случае значение низкое, а значит мы попадаем в 95% доверительный интервал и результатами можно пользоваться.
* Значимость переменной (P-value = 0,0009), как и в случае со значимостью всей регрессий, позволяет нам определить, можно ли рассматривать данные переменные в регрессии. Результат положительный, как и с регрессией.
* Значение коэффициента (X Variable 1 = 2,291) – можно рассматривать только при положительном результате анализа первых трех факторов.

В общем, результаты данной регрессии говорят нам о том, что на каждый открытый магазин сети «Лента», можно ожидать увеличение чистой прибыли в размере 2,291,000 рублей.

В качестве приятного дополнения, на ряду со стандартной торговой площадью, компания предоставляют места для партнеров, предоставляющим покупателям ряд некоторых дополнительных услуг:

* Финансовые операции
* Аптечные товары и медикаменты
* Химчистка и ремонт одежды
* Оплаты услуг связи и мобильные телефоны

Список далеко не полный, что позволяет покупателям делать покупки в одном месте и выбирать магазины «Лента» среди конкурентов.

Интересны также и отношения с конкурентами. Помимо этики в сфере ритейла, компания старается еще и развивать совместные проекты в другими компаниями. Компания с 2016 года совместно с АО «Тандер» занимается разработкой онлайн-платформы для продажи товаром малому бизнесу (Business to Business, B2B), выступая больше как дистрибьютор[[80]](#footnote-80).

Кроме того, в феврале 2016 года, ВТБ выкупил 29,1% акций у Сергея Галицкого – основателя сети «Магнит», фактически отстранив его от управления компанией.[[81]](#footnote-81) Примечательно, что ВТБ Капитал является держателем акции и ООО «Лента», правда миноритарного пакета. То есть, в ближайшем обозримом будущем будет возможно слияние этих двух крупных ритейлеров. Со стороны «Ленты» можно принять высокий уровень менеджмента и совершенные IT платформы, а со стороны «Магнита» - очень развитая сеть, с большим количеством магазинов «у дома» и очень сильной позицией, особенно в южном регионе.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления компанией розничной торговли ООО «Лента»**

Исходя из проведенного в части 3.1 анализа, большинство рекомендаций будут даны по развитию логистического внутриотраслевого взаимодействия с поставщиками. Рекомендации начнем с ключевого для всех ритейлеров показателя – ассортиментной матрицы.

Нормирование ассортимента SKU

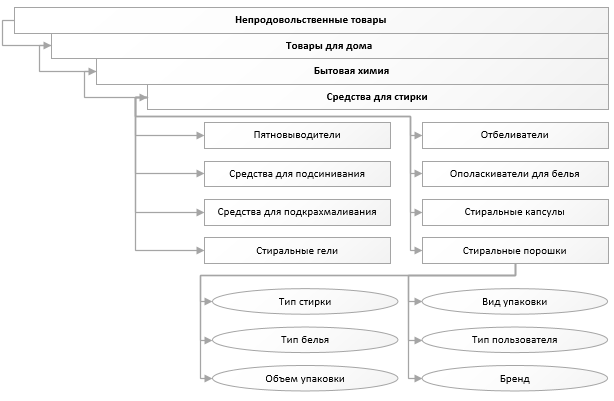
Прежде чем подходить к работе с поставщиками, необходимо определить объем и наполнение ассортиментной матрицы, от которой будет рассчитываться необходимое количество поставщиков и методы взаимодействия с ними. Для определения оптимальной матрицы существует несколько способов, проиллюстрированных на рисунке 3.10:



*Рис. 17* **Способы нормирования ассортимента для составления ассортиментной матрицы.**

Источник: Составлено автором

Теперь, когда компания «Лента» проведет внутренние расчеты по обороту и определит необходимый ассортимент продукции, необходимо углубиться и рассмотреть необходимые позиции в каждой конкретной ассортиментной группе. Автор данной работы предлагает собственную схему определения потребностей каждой категории товаров для ООО «Лента». Для удобства восприятия, схема указана для конкретной категории – стиральные порошки, и изображена на рисунке 3.11:



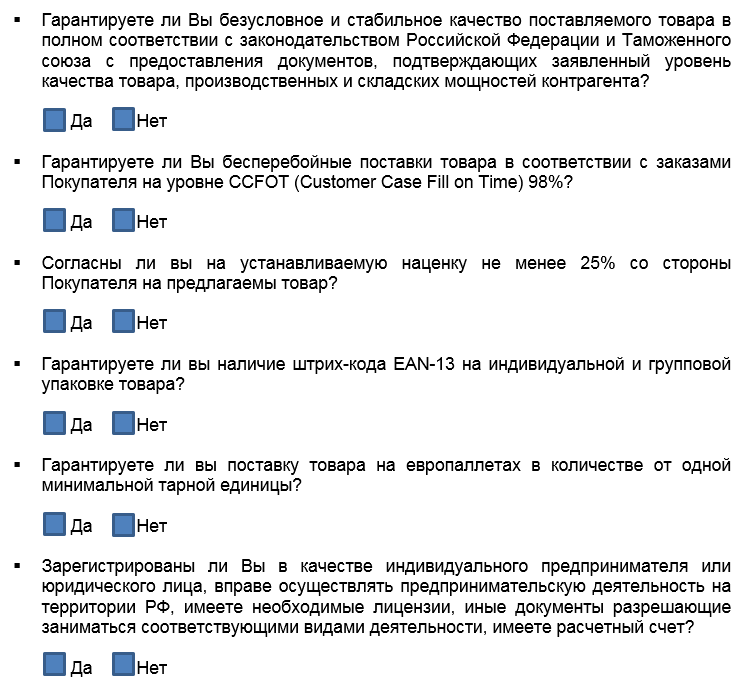
*Рис. 18* **Пример ассортиментного определения товаров внутри группа для ООО «Лента»**

Источник: Составлено автором

Данный инструмент позволит сформулировать и завершить конкретный список SKU для торговой сети. Это будет основной базой для компании «Лента» для выбора и заключения контрактов с поставщиками.

Автоматизация выбора поставщиков.

Разобравшись с необходимым ассортиментом, можно приступать к выбору поставщиков. С марта 2018 года «Лента» находится в пилотной стадии проекта по рассмотрению заявок для сотрудничества с поставщиками через форму сайта. Это нововведения должно упростить и стандартизировать процесс отбора. Но, ознакомившись с нововведением поближе, становиться понятным, что данное новшество представляет собой все ту же бумажную версию коммерческого предложения, загруженную на сайт. Авторское предложение – полностью перенести предварительное заполнение формы в электронную версию на сам сайт, а в дальнейшем – и сами договора, использую электронные подписи. Требования к поставщику на сайте располагаются в виде загружаемого и неинтерактивного документа Microsoft Word. В качестве предложения, на рисунке 3.12 изображен пример тестовой формы для поставщиков, который позволит отсеять их на этапе регистрации:



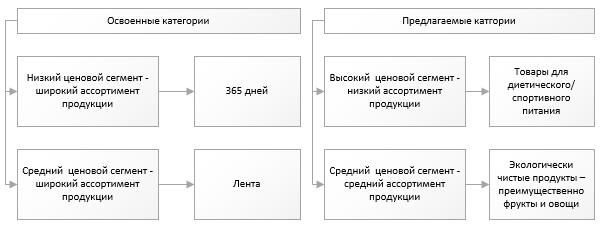
*Рис. 19* **Пример электронного опросника для отбора поставщиков**

Источник: Составлено автором

Данное улучшение позволит значительно ускорить процесс взаимодействия с поставщиком, а также улучшит качество отбора. В качестве рекомендации можно предложить небольшие мастер-классы для локальных поставщиков на территории «Лента». Также проводить их можно в формате воркшопа, это позволит вживую ознакомиться с поставщиками и рассмотреть заявки «на месте». Более того, тем самым улучшается взаимодействие и общение в потенциальными поставщики, а также укрепляется сотрудничество с уже существующими.

Увеличение числа собственных торговых марок

Выше мы уже рассмотрели, какие торговые марки находятся в ведении ООО «Лента». Если смотреть на сеть гипермаркетов, то покрытие брендами вполне закономерно: низкий и средний ценовой сегменты в продуктовой нише и широкий спектр в непродовольственных товаров. Учитывая последние тренды в развитии ритейла, предлагаем на рассмотрение расширение брендов в следующих категориях:

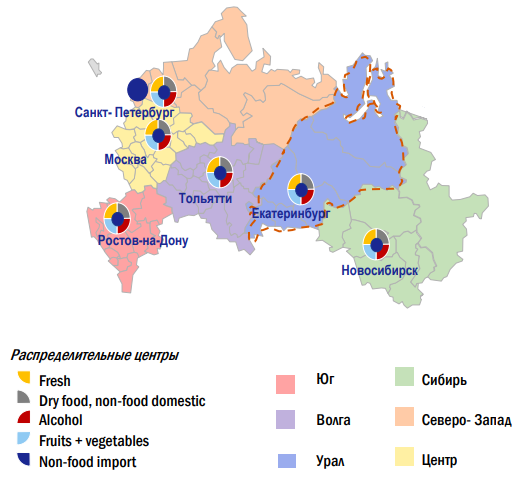


*Рис. 20* **Предлагаемые категории для введения собственных брендов, принадлежащих ООО «Лента».** Источник: Составлено автором

Основная цель данной стратегии – сформировать долгосрочное сотрудничество с поставщиками, выпускающими качественную продукцию, но не имеющими собственного бренда, либо не инвестирующими в его развитие. Помимо дополнительных контактов и узнаваемости основного бренда «Лента», данное сотрудничество может принести хорошую операционную прибыль компании.

Расширение географии распределительных центров.

После того. Как мы определились с поставщиками и проработали как ассортиментную группу, так и ключевых поставщиков, необходимо определиться с географией распределительных центров. Ознакомиться с текущим положением можно на рисунке 3.14:



*Рис. 21* **География распределительных центров «Лента».**

Источник: ООО «Лента»

На первый взгляд, география распределения кажется довольно равномерной, но необходимо обратиться к распределению торговых залов по регионам, таблица 3.2:

*Таблица 12*

**Загруженность РЦ «Лента» по регионам**



Источник: Составлено автором

Из таблицы 12 первое, что бросается в глаза – загруженность РЦ Центрального региона России. Неравномерность распределения ведет к перегрузке самого РЦ, долгого времени приемки заказов, штрафы за простой транспорт и другие транспортные и логистические издержки. Столь малое кол-во РЦ обусловлено относительно небольшим количеством магазинов – всего 336. Для сравнения, «X5 Retail Group» имеет в своем распоряжении 39 РЦ на 12,121 магазин в шести федеральных округах при сходном отсутствии представительств в дальневосточном регионе[[82]](#footnote-82). Более того, обладая столь существенным количеством РЦ, «X5 Retail Group» предлагает партнерские услуги по аутсорсингу как складских площадей, так и полного спектра ручных операций[[83]](#footnote-83).

То есть, потенциальным источником экономии и ускорения складских операций может стать партнерское соглашение с «X5 Retail Group» о совместном использовании складских мощностей. В свою очередь, для увеличения утилизации собственных РЦ и увеличения оборачиваемости, «Лента» может предлагать в аренду свои РЦ другим участникам рынка ритейл России. Данный шаг может не только получить экономическую прибыль, но и пополнить базу поставщиков, часть из которых могла не согласиться на первоначальные условия доставки до собственных РЦ «Лента». Пилотным регионом для данного шага автор предлагает сделать Центральный, в силу своей загруженности.

Пересмотр транспортной схемы.

Итак, следую перечисленным рекомендациям, ООО «Лента» может определить, что, от кого и куда поставлять. Но остается главный вопрос: «Как?». В отличии от «X5 Retail Group» и АО «Тандер» (Сеть «Магнит»), «Лента» не располагает собственным автопарком транспортных средств. С одной стороны – это хорошо, так транспортные перевозки – это не ключевой бизнес компании. Но с другой, далеко не всегда использование стороннего перевозчика (3rd Party Logistics – 3PL), позволяет использовать последние наработки в сфере логистики.

Последние тенденции в транспортной логистике – использование грузовых перевозок по типу Uber – пионерами являются Uber Freight, которые не дошли до России. Развитием данного направления в Росси занимался все тот-же «X5 Retail Group», развивший свой сервис GoCargo. Аналогом является другой популярный сервис, находящийся в стадии развития – Deliver. Проект от Сколково – это сервис GroozGo, который также находится в стадии развития. Рекомендация для ООО «Лента» - принять в разработку сотрудничество с грузовыми сервисами:

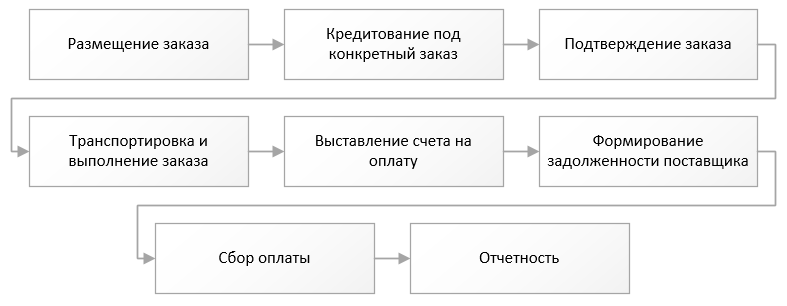
* GoCargo, сайт: <http://gocargo-go.ru/>
* Deliver, сайт: <https://client.deliver.ru/>
* GroozGo, сайт: <https://groozgo.ru/>

Перечисленные сервисы являются развитием 3PL, но не представляют из себя 4PL операторов (с полным контролем перевозок и осуществлением стратегии), оставляя большое пространство для разработки собственных стратегией, например, Milk-Run – совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах для экономии затрат на транспортировку и увеличение частоты поставок.

Дальнейшее развитие электронного документооборота.

Выше уже упоминался значительный вклад компании в разработку и полный переход на EDI платформы. Список поставщиков расширен, и компания не завязана на одной платформе. Но в текущей работе есть одно «но» - на платформу завязан только оборот самой продукции. То есть, помимо включения как можно большего числа поставщиков в существующую EDI систему, необходимо переходить на электронный документооборот и по самой оплате.

Текущее решение в данной области носит решение Order-to-Cash (OTC). Общий принцип работы данной системы представлен на рисунке 3.15:



*Рис. 22* **Принцип работы OTC**

Источник: Составлено автором

Данное введение позволит сократить время оплаты за заказ, что, естественно заинтересует самих поставщиков для сотрудничества. Для ООО «Лента» основной выгодой будет сама прозрачность процессов и легкость в составлении отчетов. Данный процесс считается одним из самых верхних уровней управления заказами и оплатой и пока не распространен в России. Разбивается данная система на два основных этапа:

* Управление самим заказом – как он выписан, подтвержден и выполнен
* Управление оплатой – как оплата выписана и выполнена (так называемый, Bill-to-Cash)

Технологический аспект - один из наиболее критичных в данном вопросе. Пока многие мелкие и средние компании не решаются прибегать к данному шагу, требующим значительных инвестиций, для ООО «Лента» - это отличный шанс не только остаться успешной ритейл компанией, но и поднять свои позиции на российском рынке.

### **Заключение**

Основной целью данной работы являлся анализ системы управления ритейл-компаний, а также предложение мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Лента». На основе этого были определены основные черты и характеристики торговых магазинов, даны их классификации.

Относительно классификаций торговой сети, существует огромное множество различных критериев данного понятия, терминологическая путаница среди исследователей также имеет место быть. Автором были отмечены наиболее полные критерии классификации, выделяемые законодательством по ГОСТу Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли», а наиболее распространенным и популярным критерием определено деление торговых сетей по форматам торговли.

Для анализа эффективности внутриотраслевого взаимодействия, автором был рассмотрен рынок продуктового ритейла, выделены основные черты и особенности данного сегмента. Рынок розничной торговли – это динамично развивающая отрасль экономики, а потому изучение в ней такого аспекта, как внутриотраслевое взаимодействие, невозможно без понимания текущих тенденций и проблем.

Продуктовый ритейл, он же рынок FMCG, показывает самый активный рост в продажах среди прочих под отраслей. По мнению экспертов информационного агентства INFOLine, рост современной торговли обеспечивается прежде всего федеральными и конкурирующими с ними специализированными сетями, которые динамично растут, они инвестируют в развитие, выходят на новые рынки и увеличивают свои доли благодаря поглощению небольших региональных сетей[[84]](#footnote-84). Однако по отчету Malls, 2017-й год оказался достаточно сложным для продуктового ритейла, многие крупные розничные сети столкнулись с замедлением темпа роста продаж и других операционных показателей, несмотря на общий статистический рост.

По данным на начало 2017 года, семь крупнейших продуктовых ритейлеров контролировали около 30% всего российского розничного рынка, и этот показатель продолжает уверенно расти[[85]](#footnote-85). В эту компанию и входит рассматриваемая автором организация ООО «Лента».

На сегодняшний день, ООО «Лента» владеет наибольшим количеством торговых площадей в своем сегменте. За последние три года, общая торговая площадь увеличилась более чем в двое, составив 1 146 148 кв.м. Компания представлена в 195 гипермаркетах и 50 супермаркетах, расположенных в 78 населенных пунктах России[[86]](#footnote-86).

Говоря о взаимодействии с конкурентами, отметим, что любой компании необходимо проводить анализ конкурентоспособности для того, чтобы выжить в такой высоко конкурентной отрасли, как ритейл. Соответственно, компания должна четко понимать свои конкурентные преимущества и уметь грамотно ими пользоваться. Выбор конкурентной стратегии – то есть линии поведения на рынке относительно конкурентов является основной формой взаимодействия с данными субъектами отрасли.

Рассматриваемая компания обладает многими конкурентными преимуществами: развитой логистикой, низкими ценами, успешным брендом собственных товаров, работой 24 часа в сути, большим ассортиментом товаров и т.д. Согласно финансовым показателям за 2016–2017 гг. состояние компании можно трактовать как удовлетворительное, несмотря на общую кризисную ситуацию в экономике, однако, по ряду показателей, в частности при анализе пассивов баланса и динамики расходов, наблюдается не самая позитивная тенденция, которая может угрожать финансовой стабильности ООО «Лента».

Однако, не смотря на небольшие недостатки, с каждым годом компания расширяется свое географическое влияние, открывая торговые залы в новых городах. Естественно, данная тенденция не может не сказаться на изменении, а именно увеличении числа поставщиков и более сложной модели взаимодействия с ними. На сегодняшний день компания сотрудничает с более чем 3000 поставщиков по всей России[[87]](#footnote-87). Число поставщиков разнится от региона к региону, но способ взаимодействия должен быть один и продуман до мелочей. Для повышения конкурентоспособности организации и оптимизации ее внутриотраслевых взаимодействий, автором были предложены ряд мероприятий. В первую очередь, был рассмотрен ассортимент компании, системы управления, существующая методика выбора поставщиков. Данный анализ позволил нам говорить о имеющихся недостатках и возможных путях совершенствования внутриотраслевого взаимодействия компании.

Автор данной работы предлагает собственную схему определения потребностей каждой категории товаров для ООО «Лента». Данный инструмент позволит сформулировать и завершить конкретный список SKU для торговой сети. Это будет основной базой для компании «Лента» для выбора и заключения контрактов с поставщиками.   
 При непосредственном взаимодействии с поставщиками, компании также необходимо улучшить форму коммерческого предложения, размещенного на сайте компании. В качестве предложения, автор предлагает пример тестовой формы для поставщиков, который позволит отсеять многих еще на этапе регистрации.

Еще одной стратегией развития, предложенной автором является стратегия диверсификации. А именно, увеличения ассортимента выпускаемой компанией продукции. Основная цель данной стратегии – сформировать долгосрочное сотрудничество с поставщиками, выпускающими качественную продукцию, но не имеющими собственного бренда, либо не инвестирующими в его развитие. Помимо дополнительных контактов и узнаваемости основного бренда «Лента», данное сотрудничество может принести хорошую операционную прибыль компании.

В заключении, автором были также предложены мероприятия по совершенствованию транспортных схем и существующего документооборота. При совершенствовании документооборота, предложенное введение позволит сократить время оплаты за заказ, что, естественно заинтересует поставщиков для сотрудничества. Для ООО «Лента» основной выгодой будет сама прозрачность процессов и легкость в составлении отчетов. Данный процесс считается одним из самых верхних уровней управления заказами и оплатой и пока не распространен в России.

Предложенные меры по совершенствованию стратегии компании позволят ей стать более конкурентоспособной и усилить свои рыночные позиции.

### *Список использованной литературы*

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). – 2016. – С.10 С.7–13

Александров В.Б. Организационно-экономическое обеспечение развития розничных торговых сетей: дисс. … канд. экон. наук. – М., 2007. – С. 30

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). – 2017. – С. 40 С.38–41

Ардышев, М. В. Деятельность сетевых торговых предприятий в России: тенденции, проблемы и пути их разрешения / М.В. Ардышев // Знание. – №5-2 (34) – 2016. С.11 С.10–12

Балашов К. Построение систем лояльности клиентов / К. Балашов // Маркетинг. – 2007. – № 2 (93). – С.79 С. 78–90

Барри Б., Джоэл Р. Э. Розничная торговля: стратегический подход = Retail Management: A Strategic Approach. — М.: «Вильямс», 2003. — С. 1184. — ISBN 0-13-026334-6

Берман Б., Эванс Дж. Р. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е изд./ пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс»

Бессмертных П.Ю. Регрессионный метод оценки конкурентоспособности компаний / П. Ю. Бессмертных // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития. – 2016: статья в сборнике трудов конференции (15 мая 2016 г., Москва), Изд. : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва) – 2016. – С. 362 С.361–370

Бизнес-словарь [Электронный ресурс], URL: <http://www.businessvoc.ru> (Дата обращения: 06.05.2018)

Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018)

Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018)

Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018)

Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – С. 41

Ведомости [Электронный ресурс], URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/12/23/670881-riteileri-razmer-shtrafov>

Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник. М. : Проспект, 2004. – С.190–193

Гаджинский, А.М. Логистика [текст] : учеб. Для вузов /А.М. Гаджитский. – 16-е изд., перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С.

Гордейко С. Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем / С. Г. Гордейко // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2013. – № 3 (07). С.13

Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дисс. … д-ра экон. наук. – Нижний Новгород, 2006. – 276 c

Гущин В.А. FMCG. Как наладить бизнес-процессы. – М.: Питер, 2017. – 288 с.

Доан Ли Минь Актуальные проблемы взаимодействия с клиентами и пути их решения / Дан Ли Минь // Вестник Российского Экономического университета им. Г.Г. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – № 1-2 (11). – 2015. – С.55 С, 53–58

Ершова, Е. Ю. Сетевой ритейл: проблема выбора логистической модели / Е. Ю. Ершова // Новая наука: современное состояние и пути развития. – №7-1. – 2016. – С. 137 С. 136–138

Зыкова, О. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. Зыкова // Вестник ХГАЭП. – № 3–4. – 2005. – С. 15

Зябриков, В.В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. / В.В. Зябриков, - СПБ.: ЭФ СПБГУ, 2015. – С. 242 с

Иванов Г.Г. Развитие торговых организаций: монография. – М.: Компания Спутник +, 2005. – С. 48 159 с.

Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия. – М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2010. – 312 с.

Иванов, Г.Г. Развитие торговых организаций: монография. – М.: Компания Спутник +, 2005. – 159 с.

Крокус консалтинг. [Электронный ресурс], URL: <https://korusconsulting.ru/press-center/news/novyy-uroven-edinstva-lenta-obedinilas-s-postavshchikami-blagodarya-ecod/>

Кудашева-Подвойская О.В., Калашников С.А Увеличение предпринимательской активности в розничной торговле посредством эффективного взаимодействия торговых предприятий с поставщиками / О. В. Кудашева-Подвойская, С. А. Калашников // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения. – 2017: статья в сборнике трудов конференции (20 августа 2017 г., Казань). – 2017. – С.209 С.206–212

Кулинич, И. А. Системно-функциональный подход к определению розничной торговой сети // Российское предпринимательство. 2011. № 8. С. 125; 125–130

Львова, Т. Н., Семенова, И. А. Инновации в торговом процессе ритейла / Т.Н. Львова, И.А. Семенова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – Т.25, вып. 6. – 2015. – С.28 С. 27–32

Моллы.ру – Топ-10 продуктовых сетей в России. Итоги 2017 года, [Электронный ресурс], URL: http://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml (Дата обращения: 08.05.2018)

Никулина, Т. А. Понятие, признаки и классификация розничных торговых сетей / Т. А. Никулина // Маркетинг в России и за рубежом. – №5 – 2011, [Электронный ресурс], URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2011/5/6048.html> (Дата обращения: 05.05.2018)

Организация торговли (конспект лекций) – Московская Академия Предпринимательства при Правительстве Москвы. – 2016. – С.9, [Электронный ресурс], URL: <https://studfiles.net/preview/5255895/> (Дата обращения: 06.05.2018)

Организация торговли (конспект лекций) – Московская Академия Предпринимательства при Правительстве Москвы. – 2016. – С.15, [Электронный ресурс], URL: <https://studfiles.net/preview/5255895/> (Дата обращения: 06.05.2018)

Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://lenta.com/lenta-stala-luchshim-partnerom-dlya-postavshchikov>

Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/11/>

Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/postavschikam/>

Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: <http://www.lentainvestor.com/ru/files/file/download/id/1206>

Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/logistika/>

Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/1255/> (Дата обращения: 10.05.2018)

Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/1255/> (Дата обращения: 10.05.2018)

Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/11/>

Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2006. – С. 123 123–138.

Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2006. – С. 124 123–138.

Раздел 2. Термины и определения "ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016)

Раздел 4 – ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли, [Электронный ресурс], URL: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/49222/> (Дата обращения: 05.05.2018)

Раздел 5 – ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли, [Электронный ресурс], URL: http://www.internet-law.ru/gosts/gost/49222/ (Дата обращения: 05.05.2018)

РБК – X5 Retail Group купит супермаркеты «О'кей». – 01.11.2017 [Электронный ресурс], URL: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2017/59f87e229a7947d98e5c307c> (Дата обращения: 08.05.2018)

РБК – X5 Retail Group купит супермаркеты «О'кей». – 01.11.2017 [Электронный ресурс], URL: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2017/59f87e229a7947d98e5c307c> (Дата обращения: 08.05.2018)

Ритейл. [Электронный ресурс], URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/148276/>

Ритейл. Новости [Электронный ресурс], URL: <https://www.retail.ru/news/148780/>

Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С 342 416 с

Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С 260

Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С269

Романенкова О.Н. Развитие маркетинга в корпоративных торговых сетях (на примере розничной торговли г. Москвы): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. – М., 2009. – С. 14 23 с.

Синявская, А. FMCG-ритейл в 2017: скромные результаты / А. Синявская // Пищевая индустрия. – № 1(35). – 2018. С. 12 С. 12–15

Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001, URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19344/Ритейл> (Дата обращения – 05.05.2018)

Статья 2 Федерального Закона от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»

Статья 508 «Периоды поставки товаров» "Гражданского кодекса Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 18.04.2018)

Торговое дело: Экономика, маркетинг и организация: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под общ. ред. проф. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 5

Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. –С.273 560 с

Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.368

Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 370

Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.349

Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.350

Федеральная служба государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# (Дата обращения: 07.05.2018)

Фенькин А.А. Методы маркетингового стратегического управления развитием розничных торговых сетей: автореф. дисс. … канд. экон. наук. –СПб., 2008. – С. 10 15 c.

Финансовый словарь Финам, URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/30513> (Дата обращения: 05.05.2018)

Харитонова, Т. В. Розничная торговая сеть: понятие, функции, классификация / Т. В. Харитонова // Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их правовое обеспечение – 2016: статья в сборнике материалов конференции. Под редакцией О.С. Кошевого (14 марта 2016 г., Пенза) / Изд. : Московский университет им. С.Ю. Витте (Москва), 2016. С. 454 С. 452-457

Хасис, Л. А. Закономерности развития российских розничных торговых сетей / Л. А. Хасис // М : Едиториал, УРСС, – 2004. –С. 74–7

Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. д-ра экон. наук. – М., 2006. – 242 с.

Центральный банк России [Электронный ресурс], URL: <https://www.cbr.ru> (Дата обращения: 08.05.2018)

Шитов, В. Н., Цымбалист, О. Ф. Комплексный подход к анализу конкурентоспособности предприятия / В. Н. Шитов, О. Ф. Цымбалист // Экономический анализ: теория и практика. – №13 (64). – 2014. – С.60 С. 59–63

Эль-Самайли Д.П. Анализ рентабельности, как часть стратегии формирования потребительской лояльности / Д. П. Эль-Самайли // Анализ рынка – 2011 – 20(227)

Ялунина Е. Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия : Автореферат., Екатеринбург. –2007. – С.10

Business Services [Электронный ресурс], URL: <https://ar2017.x5.ru/en>

<http://studbooks.net/941319/marketing/osobennosti_ustanovleniya_hozyaystvennyh_svyazey_sisteme_setevoy_torgovli>

INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru>

INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru>

INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru>

INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru>

X5 Retail Group [Электронный ресурс], URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/DistributionCenters.aspx

1. 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). – 2017. – С. 40 С.38–41 [↑](#footnote-ref-1)
2. Финансовый словарь Финам, URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/30513> (Дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-2)
3. Статья 2 Федерального Закона от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-3)
4. Раздел 2. Термины и определения "ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. Берман Б., Эванс Дж. Р. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е изд./ пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс» [↑](#footnote-ref-5)
6. Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – С. 41 [↑](#footnote-ref-6)
7. Торговое дело: Экономика, маркетинг и организация: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под общ. ред. проф. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 5 [↑](#footnote-ref-7)
8. Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дисс. … д-ра экон. наук. – Нижний Новгород, 2006. – 276 c [↑](#footnote-ref-8)
9. Зыкова, О. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. Зыкова // Вестник ХГАЭП. – № 3–4. – 2005. – С. 15 [↑](#footnote-ref-9)
10. Иванов, Г.Г. Развитие торговых организаций: монография. – М.: Компания Спутник +, 2005. – 159 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2006. – С. 123 123–138. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кулинич, И. А. Системно-функциональный подход к определению розничной торговой сети // Российское предпринимательство. 2011. № 8. С. 125; 125–130 [↑](#footnote-ref-12)
13. Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. д-ра экон. наук. – М., 2006. – 242 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001, URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19344/Ритейл> (Дата обращения – 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-14)
15. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия. – М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2010. – 312 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Барри Б., Джоэл Р. Э. Розничная торговля: стратегический подход = Retail Management: A Strategic Approach. — М.: «Вильямс», 2003. — С. 1184. — ISBN 0-13-026334-6 [↑](#footnote-ref-16)
17. URL: <http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/riteyl/> (Дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-17)
18. Гущин В.А. FMCG. Как наладить бизнес-процессы. – М.: Питер, 2017. – 288 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Гаджинский, А.М. Логистика [текст] : учеб. Для вузов /А.М. Гаджитский. – 16-е изд., перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С. [↑](#footnote-ref-19)
20. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. –С.273 560 с [↑](#footnote-ref-20)
21. Александров В.Б. Организационно-экономическое обеспечение развития розничных торговых сетей: дисс. … канд. экон. наук. – М., 2007. – С. 30 [↑](#footnote-ref-21)
22. Иванов Г.Г. Развитие торговых организаций: монография. – М.: Компания Спутник +, 2005. – С. 48 159 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Романенкова О.Н. Развитие маркетинга в корпоративных торговых сетях (на примере розничной торговли г. Москвы): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. – М., 2009. – С. 14 23 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Фенькин А.А. Методы маркетингового стратегического управления развитием розничных торговых сетей: автореф. дисс. … канд. экон. наук. –СПб., 2008. – С. 10 15 c. [↑](#footnote-ref-24)
25. Никулина, Т. А. Понятие, признаки и классификация розничных торговых сетей / Т. А. Никулина // Маркетинг в России и за рубежом. – №5 – 2011, [Электронный ресурс], URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2011/5/6048.html> (Дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-25)
26. Раздел 4 – ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли, [Электронный ресурс], URL: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/49222/> (Дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-26)
27. Харитонова, Т. В. Розничная торговая сеть: понятие, функции, классификация / Т. В. Харитонова // Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их правовое обеспечение – 2016: статья в сборнике материалов конференции. Под редакцией О.С. Кошевого (14 марта 2016 г., Пенза) / Изд. : Московский университет им. С.Ю. Витте (Москва), 2016. С. 454 С. 452-457 [↑](#footnote-ref-27)
28. Раздел 5 – ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли, [Электронный ресурс], URL: http://www.internet-law.ru/gosts/gost/49222/ (Дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-28)
29. Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2006. – С. 124 123–138. [↑](#footnote-ref-29)
30. Львова, Т. Н., Семенова, И. А. Инновации в торговом процессе ритейла / Т.Н. Львова, И.А. Семенова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – Т.25, вып. 6. – 2015. – С.28 С. 27–32 [↑](#footnote-ref-30)
31. Зябриков, В.В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. / В.В. Зябриков, - СПБ.: ЭФ СПБГУ, 2015. – С. 242 с [↑](#footnote-ref-31)
32. Ардышев, М. В. Деятельность сетевых торговых предприятий в России: тенденции, проблемы и пути их разрешения / М.В. Ардышев // Знание. – №5-2 (34) – 2016. С.11 С.10–12 [↑](#footnote-ref-32)
33. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.368 [↑](#footnote-ref-33)
34. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 370 [↑](#footnote-ref-34)
35. Организация торговли (конспект лекций) – Московская Академия Предпринимательства при Правительстве Москвы. – 2016. – С.9, [Электронный ресурс], URL: <https://studfiles.net/preview/5255895/> (Дата обращения: 06.05.2018) [↑](#footnote-ref-35)
36. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С 342 416 с [↑](#footnote-ref-36)
37. Бизнес-словарь [Электронный ресурс], URL: <http://www.businessvoc.ru> (Дата обращения: 06.05.2018) [↑](#footnote-ref-37)
38. Статья 508 «Периоды поставки товаров» "Гражданского кодекса Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 18.04.2018) [↑](#footnote-ref-38)
39. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С 260 [↑](#footnote-ref-39)
40. Ершова, Е. Ю. Сетевой ритейл: проблема выбора логистической модели / Е. Ю. Ершова // Новая наука: современное состояние и пути развития. – №7-1. – 2016. – С. 137 С. 136–138 [↑](#footnote-ref-40)
41. http://studbooks.net/941319/marketing/osobennosti\_ustanovleniya\_hozyaystvennyh\_svyazey\_sisteme\_setevoy\_torgovli [↑](#footnote-ref-41)
42. Кудашева-Подвойская О.В., Калашников С.А Увеличение предпринимательской активности в розничной торговле посредством эффективного взаимодействия торговых предприятий с поставщиками / О. В. Кудашева-Подвойская, С. А. Калашников // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения. – 2017: статья в сборнике трудов конференции (20 августа 2017 г., Казань). – 2017. – С.209 С.206–212 [↑](#footnote-ref-42)
43. <http://studbooks.net/941319/marketing/osobennosti_ustanovleniya_hozyaystvennyh_svyazey_sisteme_setevoy_torgovli> [↑](#footnote-ref-43)
44. Гордейко С. Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем / С. Г. Гордейко // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2013. – № 3 (07). С.13 [↑](#footnote-ref-44)
45. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : учебное пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – С269 [↑](#footnote-ref-45)
46. Доан Ли Минь Актуальные проблемы взаимодействия с клиентами и пути их решения / Дан Ли Минь // Вестник Российского Экономического университета им. Г.Г. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – № 1-2 (11). – 2015. – С.55 С, 53–58 [↑](#footnote-ref-46)
47. Балашов К. Построение систем лояльности клиентов / К. Балашов // Маркетинг. – 2007. – № 2 (93). – С.79 С. 78–90 [↑](#footnote-ref-47)
48. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.349 [↑](#footnote-ref-48)
49. Организация торговли (конспект лекций) – Московская Академия Предпринимательства при Правительстве Москвы. – 2016. – С.15, [Электронный ресурс], URL: <https://studfiles.net/preview/5255895/> (Дата обращения: 06.05.2018) [↑](#footnote-ref-49)
50. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.350 [↑](#footnote-ref-50)
51. Ялунина Е. Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия: Автореферат., Екатеринбург. –2007. – С.10 [↑](#footnote-ref-51)
52. Хасис, Л. А. Закономерности развития российских розничных торговых сетей / Л. А. Хасис // М : Едиториал, УРСС, – 2004. –С. 74–75 [↑](#footnote-ref-52)
53. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник. М. : Проспект, 2004. – С.190–193 [↑](#footnote-ref-53)
54. Бессмертных П.Ю. Регрессионный метод оценки конкурентоспособности компаний / П. Ю. Бессмертных // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития. – 2016: статья в сборнике трудов конференции (15 мая 2016 г., Москва), Изд. : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва) – 2016. – С. 362 С.361–370 [↑](#footnote-ref-54)
55. 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). – 2016. – С.10 С.7–13 [↑](#footnote-ref-55)
56. Шитов, В. Н., Цымбалист, О. Ф. Комплексный подход к анализу конкурентоспособности предприятия / В. Н. Шитов, О. Ф. Цымбалист // Экономический анализ: теория и практика. – №13 (64). – 2014. – С.60 С. 59–63 [↑](#footnote-ref-56)
57. Синявская, А. FMCG-ритейл в 2017: скромные результаты / А. Синявская // Пищевая индустрия. – № 1(35). – 2018. С. 12 С. 12–15 [↑](#footnote-ref-57)
58. Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018) [↑](#footnote-ref-58)
59. Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018) [↑](#footnote-ref-59)
60. Федеральная служба государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [Электронный ресурс], URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# (Дата обращения: 07.05.2018) [↑](#footnote-ref-60)
61. Боровиков, М. FMCG-2017: динамика рынка, планы игроков и ключевые тренды, [Электронный ресурс], URL: <https://rb.ru/opinion/trends-fmcg/> (Дата обращения: 07.05.2018) [↑](#footnote-ref-61)
62. Центральный банк России [Электронный ресурс], URL: <https://www.cbr.ru> (Дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-62)
63. INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru> [↑](#footnote-ref-63)
64. INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru> [↑](#footnote-ref-64)
65. Моллы.ру – Топ-10 продуктовых сетей в России. Итоги 2017 года, [Электронный ресурс], URL: http://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml (Дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-65)
66. РБК – X5 Retail Group купит супермаркеты «О'кей». – 01.11.2017 [Электронный ресурс], URL: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2017/59f87e229a7947d98e5c307c> (Дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-66)
67. РБК – X5 Retail Group купит супермаркеты «О'кей». – 01.11.2017 [Электронный ресурс], URL: <https://www.rbc.ru/business/01/11/2017/59f87e229a7947d98e5c307c> (Дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-67)
68. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/1255/> (Дата обращения: 10.05.2018) [↑](#footnote-ref-68)
69. Эль-Самайли Д.П. Анализ рентабельности, как часть стратегии формирования потребительской лояльности / Д. П. Эль-Самайли // Анализ рынка – 2011 – 20(227) [↑](#footnote-ref-69)
70. RetailInfoGroup [Электронный ресурс] URL: <http://www.infogroup.com/tags/retail-marketing> дата обращения:15.11.17 [↑](#footnote-ref-70)
71. Ритейл. [Электронный ресурс], URL: https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/148276/ [↑](#footnote-ref-71)
72. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: https://www.lenta.com/page/11/ [↑](#footnote-ref-72)
73. Крокус консалтинг. [Электронный ресурс], URL: https://korusconsulting.ru/press-center/news/novyy-uroven-edinstva-lenta-obedinilas-s-postavshchikami-blagodarya-ecod/ [↑](#footnote-ref-73)
74. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: https://www.lenta.com/logistika/ [↑](#footnote-ref-74)
75. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: https://www.lenta.com/postavschikam/ [↑](#footnote-ref-75)
76. Ритейл [Электронный ресурс], URL: https://www.retail.ru/news/149396/ [↑](#footnote-ref-76)
77. Ведомости [Электронный ресурс], URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/12/23/670881-riteileri-razmer-shtrafov [↑](#footnote-ref-77)
78. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: https://lenta.com/lenta-stala-luchshim-partnerom-dlya-postavshchikov [↑](#footnote-ref-78)
79. Официальный сайт «Лента» [Электронный ресурс], URL: http://www.lentainvestor.com/ru/files/file/download/id/1206 [↑](#footnote-ref-79)
80. [Электронный ресурс], URL: https://www.dp.ru/a/2016/04/08/Lenta\_namerena\_zapustit [↑](#footnote-ref-80)
81. Ритейл. Новости [Электронный ресурс], URL: https://www.retail.ru/news/148780/ [↑](#footnote-ref-81)
82. Business Services [Электронный ресурс], URL: https://ar2017.x5.ru/en [↑](#footnote-ref-82)
83. X5 Retail Group [Электронный ресурс], URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/DistributionCenters.aspx [↑](#footnote-ref-83)
84. INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru> [↑](#footnote-ref-84)
85. INFOLine – Исследование «Состояние потребительского рынка РФ и рейтинг торговых сетей FMCG РФ: Итоги 2015-2016 годов, URL: <http://infoline.spb.ru> [↑](#footnote-ref-85)
86. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: <https://www.lenta.com/page/1255/> (Дата обращения: 10.05.2018) [↑](#footnote-ref-86)
87. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс], URL: https://www.lenta.com/page/11/ [↑](#footnote-ref-87)