Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

ЧЕГЛОВ ВЯЧЕСЛАВ ПЕТРОВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ТОРГОВЫХ СИСТЕМ В РОССИИ

Специальность 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)

Диссертация
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант
д.э.н., профессор Г.Г.Иванов

Москва 2017

Введение **3**

Глава 1. Экономическая интеграция и эволюция системообразования в торговле ... **16**

1.1. Теория микро и макроуровневой интеграции и особенности ее применения в торговой сфере 16
1.2. Развитие интеграционных форм в мировой торговле 25
1.3. Особенности системной экономической интеграции в торговле России 35
1.4. Развитие системы понятий отраслевой интеграции 46

Глава 2. Трансформация торговой организации в условиях инноватизации и глобализации мировой экономики **60**

2.1. Формирование системной парадигмы развития торговли 60
2.2. Интегрированные экономические системы в торговой сфере России 71
2.3. Анализ социально экономического эффекта интеграции в торговле России 89

Глава 3. Методологические основы формирования и развития интегрированной торговой системы **101**

3.1. Институциональные формы системообразования в торговле и особенности их применения их применения в России 101
3.2. Анализ организационно-экономического механизма образования и развития интегрированной торговой системы 121
3.3. Методологические принципы и инструменты получения системной синергии 141
3.4. Методические подходы к управлению системным потенциалом интегрированной торговой системы 158

Глава 4. Регулирование условий развития интегрированных торговых систем в России **166**

4.1. Интегрированные торговые системы в концепции развития торговой сферы 166
4.2. Формирование условий добросовестной конкуренции 176
4.3. Согласование взаимоотношений торговых систем и поставщиков 203
4.4. Обеспечение прозрачных и стабильных условий развития интегрированного бизнеса в торговой сфере 229

Глава 5. Концепция управления развитием отечественной интегрированной торговой системы **241**

5.1. Концептуальные подходы к пространственному развитию интегрированной торговой системы 241
5.2. Управление организационными изменениями в интегрированной структуре 267
5.3. Модель оптимизации управления в пространственно распределенной торговой системе 280
5.4. Методические подходы к повышению эффективности и устойчивости торговой системы 298

Заключение **317**

Библиография **319**

Приложения **350**

Введение

Экономика России вновь перестраивается на капиталистическую модель хозяйствования, но уже на качественно ином уровне развития производства и общественных отношений, в условиях экстерриториального разделения и кооперации труда, формирования глобального финансового и потребительского рынка. В торговой сфере России за последние четверть века произошли дезинтеграция торговой инфраструктуры, принудительная приватизация; прекратила существование распределительная система товародвижения. возродился рынок недвижимости и аренды, возникло множество частных предприятий, произошел возврат от стихийного рынка, через самоорганизацию и вмешательство государства, к организованным (магазинным) формам продажи товаров. Стартовали процессы консолидации собственности, возникли торговые объединения (сети), часть из которых трансформируется в диверсифицированные, экстерриториальные группы компаний разной степени интеграции, сопоставимые по масштабам деятельности с крупными отечественными промышленными и финансово-промышленными холдингами. Изменения происходят чрезвычайно быстрыми темпами: за последние семь лет доля консолидированной торговли в розничном товарообороте России выросла с 14,6% в 2009 г. до 26,5% в 2016 г.

Выравнивание условий хозяйствования для отечественных и зарубежных компаний, заимствование за рубежом современных форм, технологий организации и управления способствовало формированию высококонкурентной рыночной среды, обновлению и развитию торговой и логистической инфраструктуры, распространению по стране новые типы торговых предприятий, расширению и качественному обновлению товарного предложения; сформировало иные культуру потребления и поведенческие привычки. Начиная с 2009 г. потребление становится определяющим фактором экономического роста страны: к 2015 г. оно выросло на 22%, тогда как ВВП – всего на 6%. Доля торговли в ВВП, по данным Росстата, превысила 20% и стала сопоставимой со вкладом промышленности, в то время как

в развитых европейских странах показатель колеблется от 8 до 15%. Тем самым усиливается роль интегрированной торговли в товаропроводящей системе.

Вместе с тем, интеграция торговли в стране сопровождается гипертрофированным ростом отдельно взятых крупных отечественных торговых объединений, таких, как группа компаний «Магнит» (обеспечивает сегодня 7% розничного товарооборота), X5 Retail Group – (более 6), активным проникновением на рынок траснациональных торговых корпораций, таких как, McDonald's (19,6%), Auchan (свыше 3), Metro (1,2), IKEA; зарубежных компаний второго эшелона, использующих франчайзинговые технологии. - Burger King (8,2), New Yorker, Marks@Spenser и других; расширением импорта товаров в ущерб отечественному производству, ростом выводимой из страны прибыли; обострением противоречий интересов отечественных производителей и крупных торговых компаний, оптовой и розничной торговли. Столь противоречивое в социально – экономическом плане развитие отрасли свидетельствует о субъективно – случайном, ситуационном характере развития интеграционных процессов; отсутствии макроэкономического обоснования и стратегирования развития, действенных механизмов координации структурного развития отрасли, балансирования общественных интересов и интересов бизнеса, выравнивания условий конкуренции на рынке, формирования конкурентоспособных отечественных торговых структур, своим развитием стимулирующих импортозамещение и обеспечивающих продвижение отечественных товаров на мировой рынок при сохранении самозанятости.

Актуальность темы исследования. Научной проблемой становится систематизация накопленного опыта трансформации торговой организации в сложную экономическую систему, обоснование парадигмы развития мировой торговли в условиях ее интеграции, анализ особенностей и социально – экономических последствий формирования в России интегрированных торговых систем; исследование влияния факторов консолидации и интеграции на торговую сферу, предпринимательство и экономику страны, изучения, системного организационно – экономического механизма, особенностей управления в интегрированном торговом объединении; разработка методологии

системообразования в торговой сфере России, концепции совершенствования управления в интегрированной торговой системе, обеспечивающих технологическую, производственную и ресурсную синергию, рост конкурентоспособности отечественных торговых систем на мировом рынке, свойства организационной адаптивности, эмерджентности и устойчивости, эффективность взаимодействия управляющей структуры и территориально удаленных торговых объектов; выработки механизмов согласования интересов акционеров, наемных управляющих и занятых.

Отдельным аспектом проблемы является формирование макроэкономической концепции регулирования системообразования в торговой сфере России; разработка механизмов балансирования разноуровневых и групповых интересов, определение места и условий развития интегрированного и малого торгового бизнеса в новой экономической реальности, уменьшение субъективно - случайного характера развития интеграционных процессов на основе макроэкономического стратегирования этих процессов, поддержания условий справедливой конкуренции на рынке, сохранения отечественного бизнеса в условиях глобализации экономики, развития импортозамещения.

Степень разработанности темы исследования. В исследовании автор базируется на постулатах Р. Коуза о становлении организации как самостоятельного института; законах и закономерностях ее развития А. Богданова; идеях неоинституализма Д. Норта, О. Харта, А. Шаститко, влияния инновационных технологий Й.Шумпетера; научных работах в области теории управления современной организацией (Ф. Тейлор, Ч. Барнард, Л. Грейнер, П. Друкер, И.Адизес, Р. Дафт), системной экономики (А. Аузан, С. Глазьев, Б. Клейнер, Я.Кузьминов, Р. Нуреев, В. Тамбовцев), организационных построений (Д. Пью, Дж. Вудворд), полюсов роста экономики (Ф. Перру, Ж.-З. Будвиль, Г. Гагарина, П. Минакир), влияния технологий на развитие организации (П. Дуглас, Ч. Кобб, Б. Минхас), диффузии нововведений (Т.Хагерстранд), стратегирования в управлении организацией (И. Ансофф, Р.Акофф, К. Найт, Д. Миллер, Г. Минцберг, М. Портер, Р. Куинн, К. Камерон), особенностей управления в крупном, интегрированном

бизнесе (Ю. Винслав, В.Дементьев, Ю. Якутин), эффективного развития интегрированных структур в сфере производства (Я. Паппэ, В. Полтерович, Е. Ясин и др.), эволюции малого и среднего бизнеса (Е.Бухвальд, Д.Валигурский, А.Виленский, В.Попков).

Нельзя не отметить глубокие научные работы, посвященные отдельным аспектам исследования. Особенности организации сферы обращения и торговли в России рассмотрены в работах Т. Данько, Л.Дашкова, М. Дарбиняна, А. Орлова, С.Орлова, В.Памбухчиянца, А. Соломатина, О. Чкаловой; организационной трансформации торгового предприятия, его взаимодействия с поставщиками, консолидации собственности – в трудах Ю. Баженова, Л. Брагина, Г. Иванова, С. Королёвой, В.Малышкова, В. Радаева, И. Стукаловой, Л. Хасиса. Вопросы интеграции каналов потребления на основе маркетинга отношений исследованы Б. Соловьевым, Б.Мусатовым, В Никишкиным, Т. Розановой, И. Скоробогатых; формирования и развития розничной торговой сети – З.Котельниковой, М.Ивашкиным, С.Перминовым, Ж.Шнорр; процессного управления – В. Масленниковым, Ю. Ляндау; оптимизации цепи поставки – В. Дыбской, С. Карнауховым, В. Степановым, С.Уваровым и др.

Вместе с тем существует потребность в системном подходе к научному осмыслению происходящих в торговой сфере интеграционных процессов, их особенностей, перспектив развития; творческом осмыслении опыта зарубежных стран по превращению высокоэффективных интегрированных торговых систем в инструмент реновации торговли и управления потребительским рынком.

Научная гипотеза настоящей работы заключается в предположении, что наиболее важной составной частью новой парадигмы развития торговли выступают интеграционные процессы, позволяющие регулировать формирование и развитие торговых систем на всех уровнях государственной власти как в организационно- экономическом, так и в социальном аспекте. Причем регулирование интеграционных процессов способно обеспечить эффективное пространственное развитие отечественных торговых систем, формирование интегрированных каналов продаж, конкурентоспособных на мировом рынке,

согласование интересов крупного и малого бизнеса с социально – экономическими интересами, импортозамещение на потребительском рынке России.

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованных положений, выводов и рекомендаций, направленных на сбалансированное и эффективное управление развитием интегрированной торговой системы; новых инструментальных подходов к формированию и оптимизации ее организационной и управленческой структур, оценке и повышению системного потенциала, согласованию частных, отраслевых и народнохозяйственных интересов.

Для достижения указанной цели решаются следующие **задачи**:

1.Исследовать интеграционные процессы в мировой торговле, их зависимость от технологической инноватизации, глобализации, турбулентного и инвестиционного характера развития экономики; обосновать особенности интеграции торговли в России;

2.Адаптировать положения теории экономической интеграции на микроуровне применительно к крупным торговым объединениям; разработать понятийно-терминологический аппарат, описывающий процессы интеграции в торговой сфере, особенности управления в различных объединительных формах;

3.Обосновать системную парадигму развития торговли, исследовать трансформацию торговой организации в интегрированную экономическую систему. Классифицировать институциональные формы объединения торговых предприятий в интегрированные структуры;

4.Выявить и сформулировать методологические основы, принципы и механизмы трансформации торговой организации в мезоэкономическую интегрированную систему, ее влияние на развитие торговой сферы.

5.Изучить организационно – экономический механизм интегрированной торговой системы, разработать концепцию управления ее формированием и пространственно-временным развитием;

6.Исследовать и обосновать принципы получения системного синергетического эффекта, способы и инструменты его монетизации. Разработать

методические подходы к оценке системного потенциала и конкурентоспособности интегрированной торговой системы, проектированию ее организационной структуры и управления;

7.Обосновать макроэкономические условия эффективного развития интегрированных торговых систем в России, методологические подходы и предложения по рамочному регулированию этого процесса, мониторингу процессов отраслевой интеграции;

8.Разработать инструменты согласования интересов крупных интегрированных торговых структур и малых предприятий, выработать методические подходы и предложения по соблюдению ими при взаимодействии добросовестных практик;

9.Разработать комплекс инструментов и рекомендаций по совершенствованию управления в отечественной территориально распределенной интегрированной торговой системе.

Методика исследования заключалась в анализе теоретической, статистической информации, отчетов торговых компаний и аналитических агенств. Применены экономико-математические, статистические и графические методы обработки информации, метод сравнения и обобщения, эмпирического анализа и синтеза, дедукции и агрегирования, сравнений и классификаций, логических построений, системного, целевого и программного анализа управленческих решений, статистический метод, методы прогнозирования, в т.ч. экономико-математического моделирования, case–study, другие общенаучные подходы.

Объект исследования: крупные интегрированные экономические системы в торговой сфере (торговые сети, объединения торговых организаций).

Предмет исследования: организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития крупных интегрированных экономических систем в торговле.

Теоретической и методологической основой исследования исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и

экономики, управления предприятием, опыт основателей крупных торговых корпораций, исследовательские материалы, полученные автором в результате многолетних разработок в области практической и научной деятельности. Использовались методы эмпирического анализа и синтеза, дедукции и индукции, сравнений и классификаций, логических построений, системного, целевого и комплексного анализа управленческих решений, статистические методы, методы прогнозирования, в том числе экономико- математического моделирования, и другие общенаучные подходы.

Информационную базу исследования составили действующая законодательная и нормативно-правовая база, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства РФ, справочные и отчетные данные Росстата, отчетные документы зарубежных и отечественных торговых организаций, международных научно-практических конференций, материалы Минпромторга и аналитических агентств, литературные источники и публикации в средствах массовой информации, результаты собственных исследований автора.

Научная новизна диссертационного исследования и **личный вклад соискателя** в разработку научной проблемы.

Решена крупная народнохозяйственная задача по разработке концепции управления и регулирования процессов формирования и развития интегрированных торговых систем, как единых межотраслевых каналов товародвижения. Для реализации концепции управления и регулирования интеграционных процессов в торговой сфере предложен комплекс новых теоретико – практических и управленческих подходов, обеспечивающих рост хозяйственной эффективности и конкурентоспособности системообразующих субъектов потребительского рынка. Кроме того, в рамках решаемой задачи разработаны модели пространственного развития интегрированных торговых систем за счет встраивания малого торгового бизнеса, ассоциирования производственных и инфраструктурных предприятий. Предложены методологические подходы к регулированию существующей среды системообразования на основе территориальных торговых кластеров и механизмы

их государственной поддержки, методы согласования интересов крупного и малого торгового бизнеса.

Решение задачи позволит обеспечить конкурентоспособность отечественных торговых организаций на мировом рынке, регулировать интеграционные процессы в торговой сфере, ускорить развитие современной торговой инфраструктуры, нивелировать структурные и территориальные перекосы, выровнять качество торгового обслуживания в регионах, стимулировать импортозамещение.

Личный вклад соискателя сводится к научно обоснованным положениям, выносимым на защиту:

1. Выявлены и обоснованы закономерности развития объединительных организационных форм в мировой торговле. Аргументированы причины отставания интеграционных процессов в торговой сфере России, к которым отнесены: принудительная дезинтеграция отрасли в переходные периоды постреволюционного (1917-25 гг.) и постсоветского (1991-1995 гг.) переустройства экономики; ошибки в механизме разгосударствления отрасли (ускоренный характер преобразований, экономически неоправданное расформирование крупных государственных торгов, приватизация торговых предприятий на принципах коллективной собственности по остаточной стоимости). Раскрыты особенности системообразования в торговле России: реинтеграционный, этноцентрический характер, механистический перенос зарубежных организационных и управленческих технологий в отечественную социально–экономическую среду, гипертрофированный рост крупных торговых компаний на фоне слабо выраженных объединительных течений в сегменте малого бизнеса, наращивание рыночного потенциала в ущерб операционной эффективности; отсутствие макроэкономической стратегии, противоречивость и непоследовательность регулирования процессов реинтеграции, игнорирование социальных последствий (п. 1.6.117 паспорта специальностей ВАК).

2. Концептуальные положения теории экономической интеграции и сложных систем адаптированы применительно к крупным торговым объединениям, разработан новый понятийный аппарат, характеризующий интеграцию в торговой

сфере и особенности управления в различных ее формах. Для обозначения торгового объединения как единого субъекта рынка введена в научный оборот категория «интегрированная торговая система», под которой понимается объединение торговых, производственных и инфраструктурных предприятий, увязанных в единое организационное и экономическое пространство механизмами внутриотраслевого и межотраслевого взаимодействия, технологической дифференциации и инкорпорирования, консолидации и перераспределения собственности и ресурсов, централизации и координации управления. Разделены и уточнены понятия «торговая цепь» и «торговая сеть», предложены критерии разграничения категорий: интегрированная торговая система, торговая сеть, розничная торговая сеть, сбытовая сеть, ассоциированная торговая сеть, торговый кластер, бизнес–сеть, корпорация (1.6.118).

3. Обоснована новая (системная) парадигма развития торговли, для которой характерны: ускоренное трансграничное развитие крупных торговых объединений с высокой степенью технологического сопряжения участников за счет поглощения предприятий малого бизнеса и привлечения внешних инвестиций, пространственной экспансии, типизации объектов, стандартизации процессов, сетевой архитектуры размещения, увеличения скорости оборота товаров, отраслевой и межотраслевой диверсификации, усиления хозяйственной зависимости участников объединения. Разработана типология институциональных форм интеграции в торговой сфере. Доказано, что интегрированные торговые системы являются инструментом управления социально экономическим развитием и модернизацией современной России (1.6.118).

4. Доказано, что в процессе интеграции происходит размежевание субъектов торговли на микро и мезоуровни, что определяет невозможность сохранения условий справедливой конкуренции на рынке. Разработан критерий отнесения интегрированной торговой структуры к отраслевому мезоуровню. Проведена классификация субъектов торговой деятельности в РФ по степени интеграции. Выделено семь уровней: транснациональные, федеральные (национального значения), межрегиональные и региональные интегрированные торговые системы,

региональные торговые сети, местные торговые сети (цепи), а также автономные торговые предприятия. Обоснован комплекс признаков такого деления, к которым отнесены сопряженность элементов, степень их инкорпорирования, уровень синергии, потенциал развития, используемые технологии, влияние на экономику и уровень жизни населения. Выявлен и описан разнонаправленный социально – эко номический эффект интеграционных процессов в торговой сфере (1.6.109).

5. Определены и обоснованы методологические основы и принципы системной интеграции в торговле России. Разработана модель трансформации торговой организации в интегрированную межотраслевую систему в увязке с ресурсным обеспечением; классифицированы системные отклонения. Исследован и описан организационно – экономический механизм интегрированной торговой системы. Разработана авторская концепция управления формированием и геоцентрическим развитием интегрированной торговой системы в России (1.6.109).

6. Сформулированы принципы формирования синергетического эффекта, выявлены и теоретически обоснованы способы его преобразования в денежную форму. Разработаны методические подходы к оценке системного потенциала и его реализации с позиций рыночного и ресурсного подходов; стратегирования развития интегрированных торговых систем на основе организационного проектирования; модель системного развития за счет ассоциирования и встраивания малых предприятий на принципах кооперирования и франчайзинга; механизм межотраслевой экспансии торговых систем на основе управления ассортиментом и товародвижением (1.6.121, 1.6.125).

7. Предложены инструменты согласования интересов крупных торговых компаний и малых предприятий, в том числе: модель создания интегрированных торговых систем на кооперативных началах, методические подходы к формированию межотраслевых кластеров на базе торговых центров, предложения по выравниванию условий конкуренции торговых систем на основе матрицы розничных форматов (1.6.114, 1.6.122, 1.6.124).

8. Разработаны методические принципы рамочного регулирования условий ведения системного бизнеса в торговой сфере России, комплекс предложений и

рекомендаций, реализация которых будет способствовать развитию отечественных интегрированных торговых систем. Обоснованы рекомендации по актуализации п оложений кодекса добросовестных практик, механизм его принудительно-добров ольного распространения на мезоуровневые торговые системы Сформулированы методические подходы по мониторингу интеграции в торговле (1.6.122, 1.6.124).

9. Разработан комплекс предложений и рекомендаций по совершенствованию управления отечественной интегрированной торговой системой, включающий: методические подходы и модель оптимизации структуры управления на основе разделения стратегической и оперативной составляющих; сокращения вертикали принятия решений и устранения разрывов в межуровневых коммуникациях; перенесения центра ответственности за формирование доходов на уровень хозяйственно самостоятельных бизнес единиц. Предложена модель повышения эффективности оперативного управления территориально удаленными торговыми объектами (п.1.6.109).

Содержание диссертационного исследования соответствует п. 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; п. 1.6.113 Экономические методы и критерии обоснования эффективности специализации и кооперирования в сфере услуг; п.1.6.114. Организационно - экономическое обеспечение стандартов на услуги населению; п.1.6.117. Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг; п.1.6.118 Формирование и развитие отраслевых, региональных и общенациональных рынков услуг; п. 1.6.121. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг; п.1.6.122 Соотношение рыночных и государственных регуляторов в развитии отраслей и комплексов сферы услуг; п.1.6.123 Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг; п.1.6.124 Формы государственной поддержки отечественных производителей в сфере услуг; п.1.6.125 Повышение эффективности использования рыночных инструментов в сфере услуг паспорта ВАК по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Практическая значимость исследования. Сформулированные и доказанные теоретические положения отражают практику интеграции торговли в торговой сфере России и формируют научный результат исследования. Разработанная концепция, изложенные в работе модели и инструменты, предложения и рекомендации найдут практическое применение интегрированными торговыми системами для корректировки стратегии развития, повышения хозяйственной и операционной эффективности, формирования конкурентных преимуществ, оптимизации организационной структуры и управления. Будут использованы органами государственной власти для повышения эффективности регулирования интеграционных процессов в отрасли; ВУЗами - для разработки востребованных практикой учебных дисциплин.

Основные результаты исследования апробированы на практике торговыми компаниями «Верный», «Класс», Торговый Дом «Даниловский» (представлены документы о внедрении), приняты к использованию при разработке программных документов и законодательных инициатив Комитетом по регулированию потребительского рынка ТПП РФ (справка о внедрении). Применены автором при разработке практико-ориентированных учебных курсов «Экономика и управление розничными торговыми сетями», «Инновации в торговой деятельности» (балакавриат), «Хозяйственная деятельность торговых сетей», «Потенциал объединений торговых организаций» (академическая магистратура), включенных в учебные планы ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова», НОЧУ ВО «Московская академии предпринимательства при Правительстве Москвы» (документальное подтверждение).

Основные научные положения диссертации и практические рекомендации докладывались (представлены автором и обсуждены на профильных научно-практических конференциях и симпозиумах: 1) Международной научно-практической конференции «20 лет экономических реформ в РФ: итоги, опыт, перспективы (1991 – 2011 гг.)», МОСАП, Москва, 21.04.11; 2) Международной научно-практической конференции «Экономика, государство и общество в XXI веке», М.,РГТЭУ, 25.04.12; 3) Международной научно-практической конференции

«Современный менеджмент: проблемы и перспективы», Санкт-Петербург, СПбГИЭУ, 12 – 13.04.12 г.; 4) Международной научно- практической конференции «Потребительский рынок Евразии: современное состояние, теория и практика в условиях Таможенного Союза и ВТО», Екатеринбург, УрГЭУ, 17-18.10.12; 5) Международной научно – практической конференции «Ценности и интересы современного общества», М., РГТЭУ, 31.10.12; 6) Международной научно-практической конференции «Междисциплинарные исследования экономики и общества», М., НЭА и экономический факультет МГУ. 10-11.12.13; 7) Международной конференции «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире» М., Факультет госуправления МГУ, 29-31.05.14; 8) Международной научно-практической конференции «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития», М., РЭУ, 21-22.02.14; 9) Международной конференции «Государственное управление РФ: вызовы и перспективы», М., Факультет госуправления МГУ, 26-28.05.16, 25-27.05.17; 10) Международной научно- практической конференции «Управленческие науки в современном мире», М., Финансовый университет при Правительстве РФ, 30.11-01.12.16; а также заседании комитета по развитию потребительского рынка Торгово-Промышленной Палаты России, Москва, 11.05.17.

Публикации. По проблемам диссертационного исследования опубликовано более 60 работ общим объёмом свыше 170 п.л., из них 30 научных статей в изданиях, рекомендованных ВАК, пять авторских монографий (из них четыре печатные), две коллективные монографии. Издано 5 авторских учебных пособий.

Объём и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка и приложений, содержит 350 страниц машинописного текста (без приложений). Экономическая и аналитическая информация, а также графический материал представлены в 23 таблицах и 23 рисунках, 10 приложениях. В библиографический список включено 357 источников, в том числе 55 на английском языке.

Глава 1. Экономическая интеграция и эволюция системообразования в торговле

1.1. Теория микро и макроуровневой интеграции и особенности ее применения в торговой сфере

Понятие «интеграция» (от лат. integratio, integer- восстановление, восполнение, целый) введено в терминологию общественных наук в начале 20 века для обозначения целостности и, одновременно, процесса формирования этой целостности. Лишь с середины XX века категория была распространена на сферу экономики и управления вследствие теоретического осмысления процессов разделения труда, интернационализации производства. Сегодня перед экономистами стоит задача научного отражения явлений глобализации экономики, консолидации капитала и системного развития, их отраслевых особенностей, адаптации к практике множества сложившихся подходов и точек зрения.

Прежде всего, стоит отметить политэкономическое обоснование категории «интеграция» как процесса интернационализации производства (К.Пасс, К.Лоуз, Л.Дэвис[1]), в дальнейшем получившее более расширенное трактование. Под интеграцией стали понимать экономический процесс взаимодействия хозяйственных систем двух и более национальных государств на основе разделения и последующей кооперации средств производства и человеческого труда (Р.И.Хасбулатов[2], З.М.Окрут, А.Ф.Ионова[3] и др.). Тем самым были теоретически обоснованы процессы экономической интеграции в рамках

---

[1] Пасс К., Лоуз К., Дэвис Л. — Collins. Словарь по экономике. Под ред. П.А. Ватника.- С.Пб: Изд-во Экономическая школа. 2004.

[2] Мировая экономика и международные экономические отношения. Учебник под ред. чл.корр. РАН Р.И.Хасбулатова. Ч. 2, М., Гардарика, 2006

[3]Ионова А.Ф., Комаров М.А., Максимов М.М. Словарь терминов рыночной экономики. /Подред. В.М. Питерского. -М.: Недра, 1994.

межгосударственных образований (Ганзейский купеческий союз в XII в., союз купеческих городов в конце XIII в., Совет Экономической Взаимопомощи, ОПЕК, БРИКС, Евросоюз, ОПЕК, БРИКС и др. сегодня).

К предмету нашего исследования ближе социально – экономический подход, который трактует категорию интеграции как объединение различных групп людей или компаний, координацию их взаимодействия и выводит категорию «интеграция» в плоскость межфирменных отношений и технологий, при сохранении юридической и хозяйственной независимости вовлеченных в процесс партнеров (Э.Ньюмен, П.Каллен[4] и др.). Этот подход мы рассматриваем как платформу для формирования различных ассоциаций, добровольных союзов, а сегодня и территориальных кластеров.

Развивая этот подход, А.Б.Барихин[5] и Е.Е.Румянцева[6] характеризуют интеграцию как процесс взаимного приспособления и объединения в единое целое организаций, отраслей, регионов или стран. В таком расширительном толковании мы видим теоретическое обоснование практики образования транснациональных и национальных технологически связанных объединений, в которых участники координируют отдельные интересы, частично объединяют ресурсы, продукты, инфраструктуру, проводят согласованную экономическую политику в области привлечения ресурсов или сбыта продукции (товаров), снижения рисков хозяйственной деятельности, получения конкурентных преимуществ, распространения технологических новшеств и сокращения трансакционных издержек.[7] Этот подход мы закладываем в обоснование таких явлений современной экономики, как зоны экономического благоприятствования, закупочные союзы, технологически связанные кластеры и др.

Отдельно следует выделить трактовку категории «интеграция», объясняющую практику формирования так называемых «бизнес групп». Здесь наиболее подходит понимание экономистами интеграции как процесса укрупнения

---

[4]Ньюмен Э., Каллен П. Розничная торговля: организация и управление. СПб., Питер, 2005.
[5]Барихин А.Б. Экономика и право. Энциклопедический словарь. М.: Книжный мир, 2000.
[6]Румянцева Е.Е. Оценка собственности: учебное пособие/ М.: ИНФРА – 2005.
[7]Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: Учеб, пособие -М. МГИУ, 2007.

предприятий под влиянием научно – технического прогресса на основе консолидации собственности и ресурсов, эффективного их использования, диверсификации хозяйственных рисков (А.Маршалл[8], Дж.Кейнс[9], Дж.Гелбрейт[10], В.Леонтьев[11], впоследствии Р.Гильфердинк[12], Г.Шмален[13]). Здесь участники объединения рассматриваются экономически связанными между собой, в той или иной степени зависимыми от общих хозяйственных результатов. Такое объединение можно определить «сообщество» взаимосвязанных элементов, в котором происходит пересечение интересов, ресурсов, продуктов, управления, создается цепочка добавленной стоимости, а значит, как экономическую систему.

Для нашего исследования огромное значение имеет точка зрения О.Ю.Шмидта[14], указавшего на то, что интеграция невозможна без социальной дифференциации и это две составные и подчиненные части разностороннего и широкого организационного развития. Следовательно, прежде чем интегрировать какие – то части в единое целое, эти части должны пройти процесс дифференциации, ибо нельзя интегрировать два абсолютных аналога. Иными словами, интеграция не предполагает кратного увеличения явления. Одновременно ученый указывал на то, что на процессы интеграции оказывает влияние развитие общественных отношений и сделал вывод о том, что процесс интеграции может обеспечивать разнонаправленные результаты для собственников организации, занятых в ней и общества в целом.

В то же время, как справедливо заметила Н.Т.Бунимович[15], интеграция является процессом объединения усилий различных подсистем в достижении целей организации. Если предположить, что интегрированная организация

---

[8]Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т.: Пер. сангл. Т.3 -М. Прогресс; 1993
[9]Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег/ - М.: Гелиос, АРВ, 2002
[10]Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. / М. Прогресс, 1979
[11]Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика - М.: Экономика 1997
[12]Гильфердинг Р. Финансовый капитал. Исследование новейшей фазы в развитии капитализма. М., 1959
[13]Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия/ М., Финансы и статистика, 1996
[14]Интеграция. Большая советская энциклопедия под ред. О.Ю.Шмидта. Т.28 «Империалистическая война – интерполяция». М. ОГИЗ РСФСР 1937 С. 606-607
[15]Бунимович Н.Т. Краткий словарь современных понятий и терминов. 3-е изд. / Сост. В.А.Макаренко, 2000

объединяет усилия различных подсистем, каждая из которых стремится реализовать собственные цели, то резонно предположить, что последние могут и не совпадать с целями системы в целом. А значит интеграционный процесс требует достижения единства и целостности внутри системы, взаимозависимости отдельных специализированных элементов (А.Маршак[16], Г.Павельциг[17], В.И.Салчинский, Г.И.Ершова[18], В.Г.Онушкин[19]). Одновременно экономисты обращают внимание на важность увязки внутрифирменных процессов при объединении предприятий. Так, А.С.Негру-Водэ[20] под интеграцией понимает форму сотрудничества, которая ведет к полному или частичному организационному слиянию предприятий, когда элементы, объединяемые в систему, становятся связанными друг с другом не только технологически, но и с помощью жесткой управленческой вертикали.

К этой позиции близки многие современные экономисты. Например, Н.И.Кондаков[21] определял интеграцию как форму восстановления единства в условиях специализации отдельных производственных и технологических процессов. Е.Ф.Герштейн[22] отмечал, что интеграция - это состояние связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы (организма) в целое, одновременно процесс, ведущий к достижению такого целого. Все более популярной становится точка зрения на интеграцию, как на процесс углубления взаимодействия, укрепления взаимосвязей и сотрудничества хозяйствующих субъектов в целях формирования эксклюзивных конкурентных преимуществ,

---

[16] Маршак А. Слияние и поглощение для повышения прибыльности бизнеса. //Банкротство: теория и практика. 2005, №2.
[17] Павелъциг Г. Интеграция - дифференциация - прогресс // Интегративные тенденции в современном мире и социальный прогресс / под ред. М. А. Розанова, М. МГУ, 1989. С. 28
[18] Салчинский В.И., Ершова Г.Е. Интеграция промышленных предприятий: теория и методика —Екатеринбург: Изд-во Урал. ГЭУ, 2005
[19] Онушкин В. Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / Онушкин В. Г. Огарев Е. И. - СПб. РАОИОВ, 1995. С. 66
[20] Негру-Водэ А.С. Межхозяйственная кооперация: опыт и проблемы. -М.: Колос, 1975
[21] Кондаков Н.И. Логический словарь справочник. - М.: Наука, 1975.
[22] Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития. Диссертация д.э.н. 08.00.05. -Минск, 1993

получения синергетического эффекта (Ю.Винслав[23], Б.Мильнер, Ф.Лис[24]). А это означает, что экономисты все более склоняются к важности внутрисистемного сопряжения участников объединения как к фактору достижения синергетического эффекта. При этом механизмы его достижения разнятся. Например, В.М.Гаянова[25] полагает, что синергия от объединения организаций достижима уже на основе заключения гражданско-правовых актов. С.Б.Карнаухов[26] считает, что синергетический эффект придает унификация и стандартизация технологических процессов, логистических процедур и операций, взаимодополняемость и взаимозаменяемость элементов системы. В.В.Масленников расширяет эту трактовку до процессно – стоимостного управления.[27] Б.В.Мусатов говорит о формировании интегрированных каналов распределения.[28]

Развитие научной мысли отражает тренды трансформации экономики, потребительского рынка и торговли, как их неотъемлемой части. Важно, что интеграция рассматривается как процесс взаимодействия нескольких участников рынка, позволяющих через достижение общих целей получить экономическую выгоду, конкурентное преимущество, с одной стороны. И как состояние, фиксирующее достигнутое в сообществе статус-кво (результат) в организационной форме, в статике, отличающийся в каждом случае принципами и формами объединения, управления, увязки интересов и ресурсов.

Базируясь на сформированных наукой подходах, позволим себе предложить обобщенное толкование категории «экономическая интеграция»: это

---

[23] Винслав Ю.Б. Управление интегрированным бизнесом: теоретические и методические аспекты. Монография. М., ЦентрЛитНефтеГаз, 2017

[24] Мильнер Б., Лиса Ф. Управление современной компанией. -М. ИНФРА-М, 2006.

[25] Гаянова В.М. Интеграционные процессы в розничной торговле. Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. / Екатеринбург, Уральский ГЭУ, 2009

[26] Карнаухов С.Б. Формирование макрологистических платформ в экономике России (концепция, анализ, организационно – экономический механизм). Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. / М., РЭА им. Г.В.Плеханова, 2003

[27] Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно – стоимостное управление бизнесом. М., ИНФРА-М, 2006.

[28] Мусатов Б.В. Интегрированные каналы распределения для магазинов шаговой доступности. В сб. Современная экономика: концепции и модели иннновационного развития. М, РЭУ. с. 272-276

добровольное, принудительное или добровольно – принудительное объединение двух или более экономических субъектов в систему, предусматривающее сосредоточение прав собственности, технологическую дифференциацию и специализацию участников, их кооперирование и взаимопроникновение, увязку в единое целое, перераспределение производственных и управленческих функций в целях достижения синергетического эффекта участниками и увеличения потенциала формируемой собственником или сообществом собственников системы. Категория «интеграционный процесс» характеризует механизм формирования такого объединения, его развитие под влиянием внешних и внутренних факторов организационной среды.[29] Здесь важно развести категории «интеграция» и «консолидация». Термин «консолидация» трактуется в словарях обычно как процесс укрепления, сплачивания для усиления результата[30], объединения собственности и ресурсов.[31] Мы определяем эту категорию несколько шире, считая, что консолидацией следует обозначать также практику объединения прав собственности. В обоих случаях, это один из инструментов интеграции.

Второй, не менее важный инструмент интеграции, мы обозначаем как «инкорпорирование». Под инкорпорированием принято понимать соединение, включение, слияние в один состав[32], то есть группирование. В данной работе под инкорпорированием мы понимаем еще один инструмент интеграции, а именно механизм технологического встраивания или присоединения новых элементов в существующую экономическую систему, с потерей ими части или полностью хозяйственной самостоятельности или независимости. В результате чего образуется более сложная, а часто и качественно иная организационная система.

Таким образом экономическую интеграцию можно представить как процесс непрерывного преобразования бизнес структуры, переход от отдельного

---

[29] Подробнее изложено Чеглов В.П. Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России. «Российское предпринимательство» Том 16, номер 11, Июнь 2015 - С.1679-1687

[30] Малый академический словарь. Электронный ресурс enc-dic.com.

[31] Толковый словарь Ушакова. Электронный ресурс ushakovdictionary.ru

[32] Толковый словарь В.И.Даля. Электронный ресурс dal.sci-lib.com

предприятия к организации, а затем системе организаций (организационной системе), которой свойственны устойчивые, или институциональные принципы (Э.Дюркгейм, М.В.Павенкова[33]). Для обоснования понятия «организационная система» проанализируем ход научной мысли в отношении экономической категории «организация».

П.Блау и У. Скотт[34], например, понимают под организацией результат проектирования владельцем определенной формы осуществления бизнеса, хотя, как показывает практика, большинство успешных компаний было создано без наличия формализованного бизнес плана и лишь на определенном этапе развития последний прибегает к проектированию организационной структуры бизнеса. Напротив, Д.Марч и Г. Саймон[35] определяют организацию как сложный биологический организм, имеющий центральную, координирующую структуру, призванную оградить систему от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами, обосновывая значение управляющего центра. При этом ученые не поясняют, считать ли центральным (координирующим) элементом саму организацию, как сообщество людей, или владельца бизнеса. Практика показывает, что таковым элементом на этапе становления бизнеса выступает чаще всего его основатель, по мере усложнения бизнеса передающий координирующую роль созданной им управляющей структуре.

Концепция рациональной системы (К. Барнард[36]) трактует организацию как социальную кооперацию, отличающуюся сознательностью, предсказуемостью и целеполаганием. При этом, А. Этциони упирает больше на формализацию организационной структуры, структурирование человеческих групп в целях достижения бизнес целей, сознательное членство и действие ее членов[37], а российский социолог С.С.Фролов считает организацию объединением социальных

---

[33] Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. М., 1995, с. 20, Павенкова М.В. Институт и институциональность как социологические категории. Вестник СПбГУ, сер 6, 2001, №3

[34] Blau P., Scott W. Formal organizations: A comparative approach. SanFrancisco, 1963. – с.8

[35] March J., Simon H. Organizations. N.Y., 1958. – с. 19.

[36] Barnard C. The functions of the executive. Cambridge, 1938 – с. 25-27.

[37] Etzioni A The comrarative analysis of complex organizations. N.Y., 1961. – с. 45-46.

групп в целях достижения специфических, но взаимосвязанных целей, координируемых ее членами для достижения определенного результата во вполне определенной области человеческой деятельности.[38] Для нас важно, что все упомянутые ученые отстаивают способность системы к самоорганизации в процессе развития. Анализ показывает, что эта способность проявляется по мере усложнения экономических систем (McDonald's, KFC, Marks@Spenser).[39.]

Следует упомянуть также трактовки организации как оболочки для технологических процессов, позволяющей максимизировать производительность труда (Ф.Тейлор и Г.Форд); бюрократической надстройки, обеспечивающей управление производственными процессами на обезличенной, сугубо рациональной основе (М.Вебер); командных цепочек, реализующих эффективное администрирование, планирование, построение, координацию и контроль (А. Файоль, Ч. Барнард). Все они хорошо обосновывают применяемые технологии интеграции. А вот гуманистический подход в теории организации (эффективный контроль работников за результатами труда) нашел ограниченное применение в процессе отраслевой интеграции: этот подход лег в основу кооперативной формы построения бизнеса (В. Кинг, Л. Блан) и нашел противоречивое применение в практике интеграционных трансформаций кооперативов Rewe, Edeka, когда в результате контроль над организацией пайщиками был утерян; проявляется в принятии рядом стран законодательных норм, требующих кооптации в высший орган управления акционерного общества представителей трудового коллектива (Германия).

Напротив, концепция бихевиоризма (Дж.Б.Уотсон) рассматривает организацию как нечто, создаваемое сознательной человеческой деятельностью, межличностным взаимодействием участников, без «овеществления» социальных отношений, наличия структурно-функционального стержня не прослеживается нами при анализе отраслевой интеграции. А вот подход А. Маслоу и Д. МакГрегор,

---

[38] Фролов С.С. Социология. Учебник для ВУЗов. М., Наука, 1994 – 256 с.
[39] Чеглов В.П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии. Монография. 2-е доп. и расш. издание. М., Форум, 2014, с.10-205.

которые определяли организацию формой реализации потенциала и высших потребностей занятых, мы наблюдаем в инструментах управления персоналом, реализованных торговой компанией Marks@Spencer[40], построения системных программ лояльности (Auchan, Leroy Merlin).

Значительно более востребованы практикой интеграции положения социологической концепции полуляционной экологии (М.Ханнан, Дж.Фримен), трактующей организационную форму как комбинацию ограниченных ресурсов, используемых при эксплуатации определенной рыночной ниши в целях извлечения максимального дохода, а также неоинституциональной концепции Р.Коуза, Д.Норта, согласно которой организация создается не столько для выстраивания производственных процессов, максимизации прибыли, сколько для минимизации трансакционных издержек. Анализ развития крупнейших торговых компаний (Wal-Mart, Aldi) показывает, что эти подходы активно используются, хотя часто гипертрофируются в излишнюю рациональность, создают неопределенность формируемой среды и организационной структуры, преобладание эвристического алгоритма при принятии управленческих решений.[41]

Отметим, что отечественное законодательство сегодня сводит категорию «организация» к понятию «юридическое лицо»[42], то есть правоспособности этого образования, что, наверное, не совсем правильно. Использует понятие афиллированности компаний (бизнес группы), например, при оценке территориального проникновения бизнеса на потребительский рынок, подготовке документов на размещение облигационных займов, эмиссию акций.

Мы считаем, что категория «организация» с точки зрения теории интеграции может быть изложена следующим образом: это социально – экономическая система, состоящая из множества производственных комплексов и объединений людей, имеющих различные интересы и совместно реализующих свои цели,

---

[40] Подробно изложено в работе Чеглов В.П. «Экономика и организация управления розничными торговыми сетями». Учебное пособие. М., Вузовский учебник /ИНФРА – М, 2012. с. 34

[41] Тамбовцев В.Л. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория. Учебник. Под ред. А.А.Аузана. 2-е изд. / М., ИНФРА-М, 2011, с.18-19.

[42] Налоговый кодекс РФ. С.11 «Институты, понятия и термины, используемые в настоящем Кодексе».

которые создаются для эксплуатации определенной рыночной ниши в рамках ограниченной ресурсной базы и установленных бизнес процессов, обеспечивающих внутреннее упорядочивание, согласованность, взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого, эффективный владельческий контроль. Как система, она представляет собой множество организационно – правовых форм и предприятий.

В данной работе нас интересуют объединения на основе хозяйственного (коммерческого) взаимодействия участников, в результате которого формируется системно увязанная группа предприятий или организаций, как самостоятельный хозяйствующий субъект. В современных работах мы встречаем обозначения «интегрированные структуры», «интегрированные производственные структуры», отражающие в той или иной степени производственную цепочку формирования стоимости. В торговой сфере аналогичные понятия не нашли своего применения, хотя сформировалось устойчивое понятие «розничная торговая сеть», имеющее выраженные признаки интегрированной структуры.

1.2. Развитие интеграционных форм в мировой торговле

Для того, чтобы оценить возможность распространения аналогичного понятия на сферу торговли, необходимо проанализировать трансформацию, торговой организации. Подробный анализ ретроспективы объединительных процессов в мировой торговле выполнен нами ранее.[43]

Начало процессов современной интеграции мы относим к XVII веку, когда происходит реконсолидация купеческого капитала в рамках и при прямой поддержке национальных государств. Образуются оптово – закупочные союзы (Британская Ост-Индская компания, Голландская Ост-Индская компания и др.), монополизирующие торговлю на определенных территориях и формирующие

[43] См. Чеглов В.П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией. Курс лекций. М., Проспект, 2016. С.207-210

свою логистическую инфраструктуру. Необходимость реализации крупных поставок из Индии и Китая становится причиной возникновения цепей оптовых, а впоследствии и оптово – розничных торговых лавок, отличавшихся монотоварным ассортиментом и расположенных преимущественно на постоянно действовавших рынках. Таковых только в Англии и Уэльсе насчитывалось около 800, из которых 300 были специализированными.[44] Возникновеие потребности во всесезонной торговле и комплексном ассортименте обусловило появление такой формы интеграции, как торговые галереи, расположенные в местах постоянного трафика.

Второй этап развития интеграционных процессов в торговле (1854 - 72 гг) отражает, по нашему мнению. последствия промышленного кризиса 1854-57 гг. (разорение мелких предпринимателей, высвобождение рыночных ниш, падение стоимости недвижимости, формирование рынка торговой недвижимости и аренды, появление социальной прослойки людей с высокими доходами и запросами на качество торгового обслуживания. На этом этапе происходит дифференциация оптовой и розничной торговли, формируются условия первичной консолидации торгового капитала и образуются торговые объединения на основе франчайзинга. Эти объединения использовали элементы механизма современной интеграции: типизации ассортимента, согласования цен, централизации логистики. Мы определяем такие объединения как торговые цепи, элементы которых имеют свои сегменты рынка и хозяйственно самостоятельны. Примеры: оптово-розничная цепь по продаже печатной продукции на железнодорожных станциях W.H.Smith (Великобритания), объединение дистрибуторов швейных машинок Singer (США).

Расширение импорта колониальных товаров из стран Юго-Восточной Азии стимулировало потребность оптовой торговли в ускорении товародвижения, расширении территориального проникновения на розничном рынке. Эта потребность была реализована появлением специализированных оптово - розничных торговых цепей с первыми признаками подобия: однообразным ассортиментом, схожими ценами, единой логистической инфраструктурой (The

[44] Braudel F. Civilization and Capitalism, 15 – 18th Century. V. 2 The Wheels of Commerce, London, Collins, 1982

Great Atlantic and Pacific Tea Company, 1859, Jones Brothers Tea Company, 1872, США). На этом этапе мы видим зарождение профиля девелопмента и управления типовой торговой недвижимостью (складывается тип торгового предприятия «Торговый центр»), что дает импульс формированию своеобразных кластеров торговых объектов на условиях товарищества в концепте «Гостиный двор» и развитию цепей торговых лавок в концепте торговой галереи (парижские пассажи «Панорам», «Шуазель», «Жуфруа», пассажи на Невском проспекте в Санкт-Петербурге). Находят применение первые инструменты маркетинга, характерные современной интегрированной торговле: привязка расположения торгового объекта к публичному месту со сложившимся трафиком, комплексное предложение товаров, сочетание торговой и развлекательной составляющих. Предприниматели получили возможность размещать типовые магазины специализированного ассортимента на собственных или арендованных площадях в различных торговых зонах городов. Расширение ими спектра услуг и повышение качества обслуживания обусловили появление цепей торговых лавок в концепте салона (бутика).

Третий этап (1873 – конец 90-х гг.) интеграции торговли мы связываем с переходом от мануфактурного производства к крупной машинной индустрии, удешевлением товаров в производстве, расширением товарного предложения, а также финансовым кризисом 1873–78 гг., вызвавшии обесценение торговой недвижимости. Этому этапу характерен старт процессов консолидации отраслевой недвижимости, укрупнения торговых цепей, диверсификации и универсализации ассортимента. Так, торговая цепь по продаже колониальных товаров The Great Atlantic and Pacific Tea Company в 1876 г. объединяла 67 торговых объектов, ассортимент которых был диверсифицирован за счет предложения продовольственных товаров местного производства. Одновременно получили развитие сети универмагов Clemens&August (торговая марка C&A) в Нидерландах, Macy’s - в США, Marks&Spenser – в Великобритании.[45] К 1990 г. только в

[45] Tse K. Mark&Spencer: Anatomy of Britain’s Most Efficiently Managed Company. Oxford, Pergamon, 1985

Великобритании насчитывалось более 200 универмагов, обслуживавших средний и выше сегменты покупателей.[46] Параллельно появляются торговые цепи с комплексным ассортиментом, размещаемым на небольших торговых площадях («минимаркет»), технологией продажи товаров по одной цене (Fix Price)[47], использующие концепцию расположения магазина в приближении к месту проживания покупателя (сегодня - формат «У дома»). Ф.Вулворт (Woolworth Company) закладывает принципы современной сетевой торговли: самообслуживание, закрепление товара по месту на полке, регулярное применение дисконта к цене товара для поддержания лояльности клиентов, экономии на операционных затратах за счет сужения функционала продавца до выкладки товара и контроля его наличия (технологии формата дискаунтера); целенаправленное управление ассортиментом и качеством обслуживания, удорожание предложения и расширение спектра услуг, создание расчетно–кассовой узла (технологии супермаркета), заключение прямых договоров с производителями товаров, сокращение звенности товародвижения за счет увеличения закупочной мощности.

Отдельно следует отметить формирование в этот период объединений торговых предприятий на кооперативных началах, преимущественно в продовольственном сегменте, в целях консолидации закупочной мощности (объединение оптовиков Манчестера, немецкое объединение Edeka, швейцарский USC, норвежский COOP), которые становятся своеобразным противовесом растущим торговым цепям, проникают в смежные отрасли, интегрируют в свою организационную систему производственные, сельскохозяйственные и транспортные предприятия.[48] При этом, размещение магазинов по – прежнему носит хаотичный, бессистемный, этноцентрический характер, сохраняющий условия свободной конкуренции на рынке.

Четвертый этап (конец 90-х – 2014 гг.) мы можем характеризовать как период первичного передела собственности в торговле и укрупнения торговых цепей,

[46]Winstanley M. The Shopkeeper’s World 1830 – 1914, Manchester University Press, 1983
[47]Кент Т., Омар О. Розничная торговля. Учебник. М., ЮНИТИ – ДАНА, 2007, с. 5
[48] Туган - Барановский М.И. Социальные основы кооперации. М. Экономика 1989, с. 134

инициированный во - многом кризисом перепроизводства, снижением покупательной способности населения. Так, к 1914 г. компании The Boots Company, Freeman, Hardy & Willis насчитывали более 500 магазинов каждая. Еще 14 торговых сетей только в Великобритании[49] имели по 200 магазинов. На рынке начинает действовать фактор синергии закупки, впервые нарушаются условия конкуренции, равенства участников рынка в доступе к ресурсам.

Пятый этап (1914–28 гг) отмечен процессом активной консолидации недвижимости в сфере розничной торговли на фоне последствий финансового кризиса 1914 г., послевоенной дефляции и рецессии производства в Европе. Согласно некоторым оценкам в 1928 г. торговые цепи контролировали 15% оборота розничной торговли США.[50] А количество магазинов в крупнейшей торговой системе The Great Atlantic & Pacific Tea Company достигало 15418.

Шестой этап (1929–56 гг.) отражает, по нашему мнению, последствия так называемой «Великой депрессии» 1929-39 гг. и его целесообразно разделить на два периода. Первый период (до 1939 г.) характеризуется тем, что торговые цепи впервые запускают механизм оптимизации количества магазинов и экономизации операционной деятельности. Упомянутая The Great A&P Tea Company закрыла более двух третей торговых объектов. Усиливается расслоение отрасли на торговые объединения и сегмент автономных предприятий, что потребовало регулирования рынка в целях защиты малого бизнеса (Anti–Chain Store Act Робинсона – Патмана, США, 1936). Впервые в торговой практике частным лицам и компаниям было запрещено устанавливать разные отпускные цены на один и тот же товар, если в результате могла существенно снизиться конкуренция или возникнуть монополия.[51] Закон в результате стимулировал формирование торговых цепей в формате Cash&Carry (Ю.Феркхауф, 1948, С.Прайс).[52]

---

[49]Там же, с. 6

[50]PalmerJ.L.1929. Economic and Social Aspects of Chain Stores // TheJournal of Business of the University of Chicago. 1929, July. 2 (3): 275. URL: http:// www.jstor.org/stable/2349354

[51] Показательно, что действие данного закона не распространялось на одежду. Авторы закона посчитали, что здесь может быть много конкурентных отличий.

[52] Технология чем - то напоминает обслуживание в государственных закрытых распределителях («столах заказов) советского периода

Технологический прорыв мы видим в том, что торговые цепи применяют стратегию «тиражирования» успешной концепции магазина, технологию ускоренного проникновения на рынок за счет открытия сразу множества типовых торговых объектов. Синергия закупки и использование технологии дисконтной торговли позволили торговым цепям отказаться от жесткой привязки магазинов к сложившимся городским торговым зонам, размещать магазины в удаленных жилых кварталах и бывших промышленных зонах, использовать любые локации с хорошей транспортной инфраструктурой.

Для второго периода (1945-56 гг.) характерно возобновление консолидации торговой недвижимости, но уже на условиях централизации управления, централизации и перераспределения ресурсов, оптимизации операционных затрат. Складывается стратегия увеличения системного закупочного потенциала на основе сокращения ассортимента и роста удельного товарооборота на одну ассортиментную позицию (SKU). Компания Aldi формирует концепт, получивший название «жесткий» дискаунтер, впервые в мире применяет технологию сетевого размещения торговых объектов, позволяющего сегментарно оказывать давление на конкурентов, а компания Marks&Spencer апробирует технологию вертикальной интеграции на основе размещения в производстве собственной торговой марки.

Седьмой этап (1957-73 гг.) становится, на наш взгляд, ключевым для интеграционных процессов в отрасли. Он проходит под воздействием мирового кризиса 1957 – 58 гг., обострившего проблемы разрыва в эффективности между консолидированным производством и раздробленной торговлей, отставания последней в производительности труда, роста стоимости ведения бизнеса в исторических торговых зонах городов. Существовавшие каналы розничных продаж оказались не готовы к расширению товарного предложения. Решение этих проблем было найдено в реализации сетевых технологий построения торгового бизнеса, концепция ускоренного экстенсивного развития торговых организаций за счет привлечения внешних инвестиций, стратегии целенаправленного поиска локаций для размещения и запуска новых объектов, «поточного» открытия типовых торговых объектов (Aldi, Kmart, Wal-Mart). Так, американская компания

Kmart только в 1962 г. открыла 18 крупных непродовольственных магазинов в формате гипермаркета, в последующие четыре года, в среднем, запускала по 36 объектов. Знаковым мы считаем преобразование концепта «жесткого» дискаунтера в более «мягкий» вариант за счет расширения и незначительного углубления ассортимента, своего рода промежуточную форму между супермаркетом и жестким дискаунтером (Северная Европа), становление формата «гипермаркет» (Carrefour, Auchan, 1963 - 4 гг. Франция, Wal-Mart, США). Оба формата были основаны на технологиях продажи «от оборота», по ценам ниже среднерыночных; сетевого размещения. Возникшие розничные торговые сети смогли вместить увеличившееся товарное предложение, предложить поставщикам множество каналов продаж одновременно. Причем их развитие софинансировали поставщики и производители, согласившиеся на поставки на условиях товарного кредита.

Развитие торговых сетей в форматах дискаунтера и гипермаркета провоцирует острый конфликт интересов крупных сетевых компаний и малого бизнеса, кооперативные объединения начинают проигрывать конкурентную борьбу развивающимся торговым сетям. Так, если в середине 50-х годов в Великобритании, например, насчитывалось более 1000 кооперативов, объединявших 90% магазинов самообслуживания, каждые 20 из 50 имевшихся супермаркетов, то в 1964 г. доля кооперативного сектора в торговле страны снизилась до 22%, а к середине 90-х гг. – до 4%. Причины мы видим в удалении собственников от непосредственного управления кооперативной торговой организацией, рассогласовании в действиях пайщиков и наемного менеджмента, отсутствии единоначалия, эффективной координации деятельности множества объединяемых структур, высокой степени их автономности и независимости, жесткой территориальной привязке бизнеса.

Восьмой этап (1973 – середина 90-х гг. XX века) отражает последствия экономического кризиса 1973-74 гг. Пространственная экспансия становится возможной только для тех розничных торговых сетей, которые смогли привлечь внешние ресурсы под свое развитие, будь то стратегические инвестиции или выход на IPO, при этом пожертвовав частью хозяйственной независимости или контролем

собственности. Процесс горизонтальной интеграции в отрасли приобретает инвестиционный и непрерывный характер. Стартуют процессы инкорпорирования объединяемых торговых предприятий за счет их специализации, а также централизации управления (Wal-Mart, McDonald's), разрабатывают технологии управления производством (Marks&Spencer).

Ускорение экспансии торговых сетей вызывает сокращение ресурсной базы для мелких предприятий торговли, а стратегия ценового демпинга вызывает ужесточение конкуренции на традиционных рынках. Характерный пример: снижение компанией Aldi цен в среднем на 12%. Эффективность сетевого торгового бизнеса достигается за счет унификации торговых, маркетинговых и логистических технологий, расширения ассортимента, диверсификации. Так, С.Прайс в формате Cash&Carry достигает оборачиваемости в четыре раза выше среднеотраслевого уровня. Компания Kmart доводит количество открываемых в год магазинов до 271 (1976 г.) и становится лидером отрасли в США с общим количеством более 1200 типовых магазинов в формате гипермаркета. В своем развитии торговые сети проникают на рынки прилежащих стран, со сходными социо – культурными условиями: только с 1990 по 94 гг. европейские торговые компании совершили 610 выходов за пределы своих стран (столько же было переходов через границу отмечено за предыдущее десятилетие).[53]

Характерной чертой периода становится тенденция максимальной централизации функций управления, использование технологий удаленного обмена пакетами информации между торговыми объектами и управляющей структурой, торговой компанией и поставщиками; развитие торговыми сетями собственной логистической нфраструктуры в качестве альтернативы прямым поставкам. Тем самым розничные торговые сети добиваются перераспределения доходов в цепи товародвижения в свою пользу. Производственные предприятия вынуждены создавать собственную оптовую, а зачастую и розничную, инфраструктуру, формировать производственно – торговые объединения. В

[53] Кент Т., Омар О. Розничная торговля. Учебник. М., ЮНИТИ – ДАНА, 2007, с. 180

стремлении сохранить противовес корпоративному системообразованию, европейские страны инициируют коммерциализацию и укрупнение потребительских кооперативов, их инкорпорирование в вертикально интегрированные экономические системы, сочетающие корпоративные и кооперативные принципы (Edeka, Rewe, Германия; Coop, Швейцария и др.).

Одновременно создается инфраструктура для активизации процессов экстерриториальной экспансии. Происходит повсеместное возведение торговых и торгово-развлекательных центров, под этот формат трансформируется большинство универмагов, консолидируется собственность в сегменте управления торговой недвижимостью. Так, американская компания Kimko Realty Corporation контролирует сегодня более 560 торговых центров в США и Канаде.[54] Тем самым значительно расширяется предложение модульных торговых площадей для развития крупных и средних торговых сетей, институализируется бизнес формат «управления торговой недвижимостью», формируется стратегия развития торговых сетей на основе аренды помещений в торговых центрах. Стартуют процессы системообразования в торговой сфере на основе укрепления внутриорганизационных связей, диверсификации деятельности, унификации планировочных решений, дизайна, оборудования, ассортимента и мерчендайзинга, укрепления вертикали собственности и управления, централизации закупки, товародвижения и ценообразования. Складываются первые интегрированные торговые структуры (на базе Wal-Mart, Carrefour, Auchan, Edeka, Rewe и др.).

Последующий, девятый этап (конец 90-х годов XX века – 2007 г.), мы увязываем с ростом рыночной силы сформировавшихся в отрасли крупных экономических систем, которые продолжают передел собственности и сфер влияния на фоне очередного экономического кризиса. В ответ на глобализацию экономики и формирование транснациональных промышленно – финансовых групп в торговле активизируются сделки M&A, ускоряющие процессы горизонтальной интеграции и диверсификации. Происходит интеграция торговых

[54] Электронный ресурс www.kimcorealty.com

систем с банковской сферой (к примеру, создание розничного банка семьей Мюлье), финансовым рынком (за счет акционирования и привлечения стратегических инвесторов, Wal-Mart), охват полного технологического цикла товародвижения в рамках торговой системы (Inditex). Компании отходят от принципа экспансии ради расширения бизнеса в сторону системного, стратегированного развития. От освоения географически и культурно близких рынков они переходят к проникновению на отдаленные территории, имеющие серьезные социальные и культурные отличия, повышенную волатильность и агрессивную среду. Исследование показывает, что операционный бизнес, а часто и центр прибыли переносятся в развивающиеся страны с высокой динамикой развития и рентабельностью. Возникающие при этом торговые системы в большинстве своем становятся объектами финансовых спекуляций. Возникают конфликты интересов инвесторов и собственников, транснациональных и национальных интересов, проблема управляемости большой, разбросанной в различных юрисдикциях организационной структурой. Торговое дело все более сводится к продаже полочного пространства поставщикам, что ставит на повестку дня проблему роли торговли и качества торгового обслуживания.

Текущий, десятый этап (с 2007 г по настоящее время) отражает последствия мирового экономического кризиса 2007 - 08 гг., который продемонстрировал, что ускоренный экстенсивный рост ИТС создает не всегда оправданные хозяйственные риски: генерируемые финансовые потоки не позволяют обслуживать привлеченные заемные ресурсы в условиях высокой волатильности экономики. Этот вывод подтверждает ряд значимых для отрасли банкротств (немецкие системы Schlecker, Woolworth, Quelle, торговый концерн Arcandor с сетью универмагов Karstadt, британская компания Woolworth). Вместе с тем, сбалансированное системообразование повышает устойчивость интегрированной экономической системы. Не случайно, в период общемировой рецессии 2008 г. только одна транснациональная компания из числа лидеров отрасли показала кризисное развитие (The Home Depot). Остальные отраслевые интеграторы продемонстрировали среднегодовой рост оборота от 3,8 до 9,8%, сохраняя

достигнутые на протяжении ряда лет высокие темпы развития.

Исследование показывает, что на этом этапе интеграционный процесс в мировой торговле окончательно становится геоцентрическим. Происходит не просто перенос центра ведения бизнеса за пределы страны происхождения, но отдельные торговые организации становятся сопоставимыми по масштабам бизнеса с крупнейшими промышленными корпорациями, осуществляют адаптацию своей организационной среды под рынки проникновения, становятся системообразующими (IKEA, Carrefour, холдинг семьи Мюлье, Metro Group, McDonald's, Wal-Mart). Этноцентрический характер остается характерным для восточноевропейских торговых компаний, осуществляющих территориальную экспансию за счет внутренних ресурсов. Авторская классификация торговых организаций в зависимости от уровня глобализации и характера развития бизнеса представлена нами в приложении 1.1.

1.3. Особенности системной экономической интеграции в торговле России

Анализируя исторические параллели трансформации торговли России с точки зрения ее интеграции[55], можно сделать определенные обобщения. Для нашего исследования важно, что элементы интеграции в России можно проследить начиная с XVI века и до 1914 г., и они отражали общемировые тенденции. Уже в XYII веке в стране возникают оптово – розничные торговые цепи, появляется первичный рынок недвижимости, пригодной для интеграции торговой сферы. При этом прослеживаются первые признаки отставания интеграции торговой сферы в России, во многом за счет выраженного курса государства на поддержку консолидации оптового (купеческого) капитала через введение ряда ограничений в правилах ведения торгового дела. Это нормы соборного уложения 1649 г.,

[55] Сопоставительный анализ интеграции торговли в России и за рубежом до 90 –х гг. XX в. см. Чеглов В.П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией. М., Проспект. 2016. С.211-212

запрещавшие мелким производителям и крестьянам торговать в стационарных (недвижимых) помещениях, императорского указа от 14 ноября 1699 г., ограничивавшие крестьян в праве торговли в лавках условием записи в купечество. На муниципальном уровне было проведено деление отрасли на гильдейских купцов и торговцев из крестьян (инструкция Петербургского магистрата 1777 г.). Лишь в 1804 – 26 гг. были уравнены сословия в правах на ведение «регулярной» (стационарной) торговли в городах, как оптовой, так и розничной, созданы условия вертикальной интеграции, когда «либо производитель становится купцом и капиталистом, либо купец непосредственно подчиняет себе производство».[56]

В конце 18 – 19 веках интеграционные процессы в стране ускоряются. Во – первых, производственным предприятиям было разрешено вести розничную торговлю,[57] что привело к формированию на рынке сбытовых, а затем и оптово-розничных торговых цепей и подорвало монопольное положение оптовиков (купечества), созданы условия свободной конкуренции между производителями и купечеством, что стимулировало проникновение купеческого капитала в сферу мануфактурного производства и сельского хозяйства, поскольку «…потеря купечеством монопольного положения на рынке и снижение торгового дохода вынуждает купеческий капитал искать новые источники сохранения дохода, прежде всего, за счет снижения удельной стоимости товара и присвоения части прибавочной стоимости в процессе производства.[58] Во-вторых, Россия догнала Европу в части технологичности торговли, активно внедряя инновационные для того времени решения: унификация ассортимента, управление им, стандартизация сервиса в торговых объектах, элементы централизованной логистики (прямые поставки товаров из Китая через распределительный склад в Москве), сквозной контроль качества товара, продажа товаров под собственной торговой маркой (оптово-розничные цепи братьев Перловых по продаже колониальных товаров).

---

[56] Маркс К. Капитал. М., Госполитиздат, 1951. Т III, с. 342

[57] Дихтяр Г.А. Внутренняя торговля в дореволюционной России. Академия наук СССР. 1960. с. 17

[58] Там же, с. 16

К концу XIX века в России формируется институциональная форма торгового дома[59] (цепи булочных И. Филиппова, кондитерских А.Абрикосова, гастрономов Г.Елисеева, универмагов «Мюр и Мерилиз»), использовавших схожие элементы инкорпорирования торговых объектов. Немногим позже, нежели в Великобритании, в России возникает первая кооперативная торговая цепь (военных универмагов).[60] Владельцы торговых предприятий начинают создавать технологически увязанные цепи товародвижения, включая в них промышленные предприятия. Так, если в 1765 г. только 2% купцов Москвы имело собственные промышленные предприятия, то к середине XIX века – 14%, причем среди их таковых числилось 90% всех купцов I гильдии, 59% купцов II гильдии и 10% купцов III гильдии.[61] Формой интеграции торговли следует считать торговые (сбытовые) синдикаты (как правило, в акционерной форме), основные функции которых сводились к аккумулированию производимой «…промышленными синдикатами продукции, освобождении последних от необходимости держать склады готовой продукции, нивелировании сезонных колебаний спроса, и поддержании цен на рынке.[62] Эти объединения контролировали оптовую торговлю, интегрируя функции заключения договоров поставки, заказов на поставки, взаиморасчетов, логистики товаров, закупки сырья для их производства, финансирования участников объединения, распределение прибыли. Отметим, что входившие в синдикаты производственные предприятия постепенно утрачивали функции сбыта, что означало формирование интегрированной торгово – промышленной структуры, где главную роль играли торговые подразделения.

Лишь в начале XX века процессы консолидации торговой сферы в России уравновешиваются становлением мелкого предпринимательства и формированием кооперативной торговли. Следует отметить, что этот процесс был инициирован

---

[59] Все они были образованы в организационно – правовой форме полного товарищества

[60] Подробнее см. Чеглов В.П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии. М., ИД «Форум- ИНФРА-М», 2014. С.127-138

[61] Дихтяр Г.А. Внутренняя торговля в дореволюционной России. Академия наук СССР, 1960. С. 17

[62] Там же, с. 103-104

государством и профинансирован через Московский народный банк. Во- многом благодаря инвестициям последнего, товарооборот кооперативов в России за период 1913 - 16 гг. вырос в 7 раз, число потребительских кооперативов достигло 23,5 тыс., а количество розничных торговых объектов - 50 тыс. единиц. За последующий 1917 год оборот потребительской кооперации в России увеличился в 3,3 раза.[63] Можно констатировать, что векторы развития интеграционных процессов в мировой и российской торговле совпали.

Повторно отставание в отраслевых интеграционных процессах мы прослеживаем после 1917 г. и увязываем со сменой общественно экономической формации. Советское государство сразу национализирует оптовую торговлю: основным элементом системы товародвижения остаются промышленные синдикаты, но уже образуемые хозяйственно самостоятельными государственными трестами (объединениями однородных производственных предприятий). Сложившиеся ранее торговые цепи распадаются и сферу розничной торговли образуют мелкие частные торговые предприятия, создаваемые на разрешительных условиях, а также торговые объекты сохраненной системы потребительской кооперации (в соотношении примерно 80:20. и 40:60 в городах и сельской местности, соответственно).

Новый этап интеграции торговли в стране мы связываем с полным запретом частной торговли в октябре 1931г. и формированием организаций рабочего снабжения (ОРСы), затем многофилиальных государственных торговых организаций (торги), созданием системы централизованного распределения товаров, пронизывавшей все стадии товародвижения. Созданные торговые организации получили выраженную специализацию (на оптовую и розничную торговлю, по товарным сегментам), были территориально и хозяйственно обособлены. Им были характерны централизация ряда управленческих функций, определенная унификация ассортимента, плановый характер ведения хозяйственной деятельности. К недостаткам этой формы интеграции отнесем

[63] Там же, с 231, 233

ограничения в хозяйственной самостоятельности, фондовую систему распределения товарных ресурсов и отсутствие конкуренции на рынке, что в свою очередь вело к отставанию от зарубежной торговли в операционной эффективности и технологичности.

Исследование показывает, что лишь в 80 – х годах XX века государством были предприняты попытки возрождения оптово – розничных и производственно – торговых объединений (были созданы такие объединения, как Росювелирторг и фирма «Мелодия»), развития прямых хозяйственных связей (торговые организации получили право осуществления дополнительных закупок товаров по прямым договорам). Было сформировано научно – производственное объединение на базе ВНИИ экономики торговли и системных исследований (ВНПО «Прогресс»), нацеленное на технологическую реновацию предприятий отрасли. В этот период к вертикально –интегрированным организациям можно с некоторой натяжкой отнести организации потребительской кооперации, поскольку их хозяйственная деятельность контролировалась и направлялась государством через Центросоюз. Таким образом, «советский» период трансформации торговли правомерно определить как псевдоинтеграционный.

Отставание от мировых интеграционных процессов усугубила очередная дезинтеграция торговли в начале 90-х годов XX века, когда в рамках политики разгосударствления была упразднена система централизованного распределения потребительских товаров (фондов), ликвидированы розничные торговые организации (торги) и система оптовых баз, функционировавших в территориально ограниченных пространствах (областей, районов, городов). Получившие хозяйственную самостоятельность структурные подразделения торгов были в ускоренном режиме приватизированы[64], однако формирования дееспособной

[64] С ноября 1991 г. в России начался этап форсированной приватизации. В его основу был положен Указ No.341 Президента РФ от 29/12/1991, утвердивший «Основные положения программы приватизации государственных и муниципальных предприятий на 1992 год». Указ No.66 от 29/1/1992 «Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий» определял практический механизм приватизации, согласно которому малые предприятия должны были распродаваться на торгах или напрямую проданы частным лицам, работающим на этих предприятиях. Крупные же предприятия должны были быть обязательно

частной торговой инфраструктуры не произошло из-за допущенных системных ошибок.

Мы выделяем, во-первых, приватизацию собственности не напрямую, а «опосредовано», через институт собственности «трудового коллектива», к которому были отнесены не только отработавшие более года сотрудники торгового объекта, но и работники административной надстройки, а распределение долей проводилось дифференцировано, с соблюдением управленческой иерархии. В результате возникла псевдоколлективная собственность, когда ни один из владельцев не контролировал предприятие, но мог продать свой пай; «собственником» торгового объекта становился его коллектив, что обусловливало низкую эффективность управления. Во-вторых, так называемая продажа государственной собственности работникам торговых предприятий проводилась на льготных условиях, что не возлагало на появившихся владельцев ответственности за результаты хозяйственной деятельности и будущее субъекта рынка. В – третьих, переход от централизованного распределения к прямым хозяйственным связям был неподготовлен: одновременная приватизация розничной и оптовой торговли привела к параличу товародвижения в стране. В-четвертых, фактический контроль над управлением в приватизированных предприятиях сохранили их руководители, имевшие рычаги к принуждению сотрудников к продаже паев и консолидации собственности. В – пятых, предприятия приватизировались по балансовой стоимости, с применением экономически необоснованного и заниженного коэффициента, не учитывавшего специфики локации объектов, их потенциала, технической вооруженности, потребности в оборотных средствах, наконец. Как следствие, у субъектов рынка сформировался ресурсный дефицит. В - шестых, государством был наложен запрет на перепрофилирование приватизированных торговых объектов, ограничения в хозяйственной деятельности (ценообразование, режим работы, ассортимент, управление персоналом), что усугубило экономически неравные стартовые

преобразованы в акционерные общества открытого типа, и затем пройти через продажу акций. Способ приватизации средних предприятий оставлялся на усмотрение самих предприятий.

условия и, как минимум, на десятилетие, затормозило процессы интеграции отрасли. Страна получила множество экономически слабых частных торговых предприятий, развитие торговли минимум на десятилетие стало фактически неуправляемым. При этом действия государства имели и позитивные результаты: была решена политическая задача ускоренного формирования частной собственности и заложены основы для возникновения рынка торговой недвижимости. Проводя некоторые параллели, можно сделать вывод о том, что отечественная торговля сразу оказалась на уровне США начала XX века.

Конец 90-х годов XX века можно определить точкой возобновления интеграционных процессов в российской торговле, ее возврата к общемировому сценарию развития. Появившиеся в сфере торговли предприниматели инициировали старт реинтеграции торговли в России и определяли этот процесс до 2005 г. Это направление можно обозначить как «предпринимательское»., связанное с формированием появившимися частными предпринимателями цепей типовых каналов сбыта (сначала палатки и павильоны на стихийно возникших рынках, потом – магазины на арендованных площадях в сегменте уличной торговли и торговых центров). Этим объединениям предприятий было характерно выстраивание жесткой вертикали управления, восприимчивость к изменениям на рынке, гибкость в подходах к организационной структуре. Они имели узкий ассортимент, примитивную, но эффективную логистику с минимумом звеньев и затрат в товародвижении, высокой оборачиваемостью капитала, но отличались неустойчивыми, бессистемными продажами. Испытывали недостаток финансовых ресурсов и административного ресурса. Лишь некоторые из них смогли трансформироваться в ИТС («Евросеть», «Связной»).

Возможности ускорения отраслевых интеграционных процессов на рубеже начала XX1 века мы связываем с формированием рынка ликвидной торговой недвижимости и аренды торговых площадей вследствие разорения части предприятий, возникших на основе магазинов бывших государственных торгов, вырванных из системы распределения, столкнувшихся с проблемами нехватки

оборотных средств и управляемости.[65] Анализ показал, что руководителям этих предприятий потребовалось более десяти лет, чтобы консолидировать собственность в своих руках, восстановить управляемость, перепрофилировать торговые объекты в соответствии с реалиями рыночной конъюнктуры. За это время сегмент сильно отстал в эффективности и конкурентоспособности от предпринимательского сегмента, что обусловило обращение новых собственников магазинов из торговцев в категорию рантье[66].

Качественные преобразования в процесс реинтеграции привнесло развитие в крупных промышленно – финансовых центрах страны частных оптовых торговых организаций, как правило, специализировавшихся на дистрибуции товаров транснациональных производителей (Nestle, Danone, Procter&Gamble, Adidas, Nike и др.). Имея сложившуюся инфраструктуру сбыта, но оставаясь в маржинальной зависимости от поставщиков, крупные дистрибуторы и оптовые фирмы вынуждены были диверсифицировать бизнес и создавать оптово – дистрибутивные (оптово –розничные) объединения, которые впоследствии трансформировались в розничные торговые сети («Пятерочка», «Дикси», Санкт-Петербург, «Спортмастер», «М.Видео», «Копейка», «Эконика», Москва, «Магнит», Краснодар). Отметим, что за основу были взяты модели формирования и развития таких мировых систем, как Wal-Mart, Carrefour, Aldi, что позволило в этом сегменте с самого начала реализовывать сетевые технологии построения инфраструктуры (будут рассмотрены нами ниже), стратегии ускоренного проникновения в индустриально развитые регионы РФ, захвата рынка. Особо хочется отметить, что эти объединения развивались преимущественно в сегменте дискаунтера и специализированного магазина.

В качестве самостоятельного направления интеграции отечественной торговли мы рассматриваем розничные торговые системы, созданные банками и финансово-промышленными группами (Альфа-банк, сеть супермаркетов

---

[65] Следует отметить, что лишь нескольким торгам удалось пройти приватизацию и сохранить свою структуру в новой экономической реальности, что, однако не дало им конкурентного преимущества в силу тех же ошибок в технологии приватизации.

[66] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016

«Перекресток», семья Гуцериевых, сеть супермаркетов «БИН») или на средства инвесторов (М. Безелянский и А.Шелухин, «Мосмарт»). Эти торговые компании изначально создаются как инвестиционные активы. Их развитие проектируется на ускоренную капитализацию, использование механизмов M&A, более затратоемких форматов торговли, таких, как гипермаркет и супермаркет, DIY.

С начала 2000 гг. к интеграционным процессам в торговле подключаются отечественные промышленные предприятия, столкнувшиеся с проблемой давления растущего импорта и падением доходов при работе через дилерскую сеть. Они создают свои сбытовые торговые объединения («Парижская коммуна», «Большевичка», «Добрынинский и партнеры», «Великолукский мясокомбинат» и др.), встраивая их в цепочку товародвижения на принципах холдингового построения бизнеса. Еще один сегмент интегрированной торговли России формируют зарубежные компании: если в 90-е годы мы наблюдали лишь отдельные случаи проникновения транснациональных компаний на отечественный потребительский рынок через создание совместных предприятий (McDonald’s), организацию закупочной инфраструктуры (IKEA), использование франчайзинга (Spar), то в начале 2000-х годов на рынок РФ полноценно выходят McDonalds, IKEA, Auchan, Leroy Merlin, Metro, Rewe. За ними следует ряд мелких компаний.

Период 2004-2008 гг. мы выделяем как этап старта активной межрегиональной экспансии сложившихся в мегаполисах и крупных промышленных центрах постсоветской России торговых сетей, их трансформации в интегрированные торговые системы национального («Старик Хоттабыч», «Перекресток», «Пятерочка», «Лента», М.Видео, «Магнит», «Дикси», «Эльдорадо», О’Кей, Auchan, Metro) и межрегионального («Холидей», «Мария – Ра», «НТС», «Бахетле») значения. По нашему мнению, в эти годы произошел первоначальный раздел сфер влияния в торговле в Европейской части России, экономически развитых регионов Урала и Сибири. Отметим, что этот раздел произошел с минимальным участием зарубежных торговых компаний, чему способствовала волатильность экономики и высокие хозяйственные риски. Интегрированный сектор торговли начинает оказывать серьезное ценовое и

маркетинговое давление на автономные торговые предприятия, что инициирует первые попытки объединения малого бизнеса в закупочные союзы. Оптовые торговые компании вступают в прямую конкуренцию с развивающимися розничными сетями, начинают терять свое значение и роль связующего звена в товародвижении. Ведомственная торговля теряет востребованность и сворачивается.

Не выдерживает конкуренции с торговыми сетями и потребительская кооперация, которая практически ушла из крупных городов. Причины мы видим в локализации деятельности, коллективной, а значит обезличенной и раздробленной собственности, экономически менее выгодной локации торговых объектов (расположение преимущественно в сельской местности, с более низким уровнем потребления и плохой транспортной инфраструктурой), а самое главное, в противоречиях интересов формальных собственников (пайщиков) и менеджмента, бюрократизации управления. Вместе с тем региональные организации потребительской кооперации (райпо) располагают множеством районированных торговых объектов, имеют некоторую собственную производственную инфраструктуру и, при условии коммерционализации, их можно было бы отнести к торговым сетям. А территориальные объединения потребительских обществ вполне можно было рассматривать как интегрированные торговые системы.

В этот же период в отрасли стартуют процессы консолидации торговой инфраструктуры, инициированные розничными торговыми сетями, получившие завуалированную поддержку со стороны государства. Начиная с 2005 – 6 гг. мы отмечаем попытки правительства восстановить управляемость трансформированной торговлей, сменить курс с дезинтеграции на интеграцию, искоренить стихийную торговлю, вывести субъекты торговли из теневого сегмента, взять под контроль интегрированный сектор. Первым шагом в этом направлении мы считаем ФЗ - 271 "О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации"[67], запустивший реорганизацию

[67] ФЗ - 271 «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». 30 декабря 2006

розничных рынков и ярмарок в торговые центры. В результате, доля рынков в товарообороте снижается с 19,8% в 2006 г. до 8,5% (сентябрь 2014 г), при этом обустраиваются более дорогие в эксплуатации торговые места, занять которые в состоянии преимущественно средние и крупные сетевые компании.

Второй этап интеграции торговли России стартовал, по нашему мнению, с 2009 г. и продолжается по настоящее время. Он характеризуется ускорением процессов консолидации собственности в торговле (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1 - Изменение структуры оборота розничной торговли РФ в 2009 -15 гг., %[68]

Формы организации по классификации Росстата	2009	2010	2011	2013	2014	2015
Продажа товаров на розничных рынках	13,3	12,5	11,6	9,5	8,5	8,5
Организации, не относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства	31,4	32,9	34,8	38,2	40,3	41,7
Субъекты среднего предпринимательства	3,3	3,6	3,4	3,2	2,8	2,3
Малые предприятия	16,5	15,7	16,1	15,4	14,9	14,0
Микропредприятия	9,3	9,4	9,4	9,1	9,3	8,8
Индивидуальные предприниматели вне рынка	26,2	25,9	24,7	24,4	24,4	24,7
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Так, на фоне увеличения доли организованного сектора в розничной торговле с 60,5% в 2009 г. до 66,8% в 2014 г., рост удельного веса организаций, которые статистики классифицируют категорией «не относящихся к малому и среднему бизнесу», составил 10,3%. Методом исключения несложно понять, что этот сегмент рынка составляют сложно организованные, многофилиальные и многопрофильные торговые организации, совокупно обеспечившие в 2015 г. 41,7% розничного оборота страны, а по итогам 9 месяцев 2016 г. – уже 44,3% (данные Infoline). Процесс интеграции торговой сферы становится необратимым, тем важнее определиться с терминологическим аппаратом, описывающим этот процесс и достигнутые результаты, адаптировать его к практике.

[68] Составлено автором по материалам Росстата. Информационный ресурс gks.ru›

1.4. Развитие системы понятий отраслевой интеграции

Прежде всего, нас интересует формирование системы торговых объектов в горизонтальной плоскости, в результате чего происходит сосредоточение в руках отдельных предпринимателей множества каналов продаж. Образуемое в результате объединение предприятий принято сегодня обозначать терминами «торговая сеть», «розничная торговая сеть». Научное осмысление этой практики фактически привело к возникновению теории торговых сетей. При этом, как нами доказано[69], единой терминологии экономистами не выработано, как не существует и четко выраженного критериального подхода.

Наиболее распространенный подход сводится к определению торговой сети как совокупности торговых объектов. При этом ученые вольно трактуют количество торговых объектов, относимых к этой совокупности. Так, Т.Кент и О.Омар к торговым сетям (multiple retailers) относят организации, продающие свою продукцию более чем в 10 магазинах[70], в то время, как российские экономисты Д.Щур и Л.Труханович считают торговой сетью объединение магазинов, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением.[71] В обоих случаях, как не сложно заметить, речь идет о сфере розничной торговли, а сами подходы близки к принципам обозначения торговых организаций времен СССР, когда государственные торговые организации (Торги) и организации рабочего снабжения (ОРСы) представляли собой объединения магазинов под централизованным управлением, работающих на закрепленных сегментах рынка. Конкуренция между ними не допускалась. Очевидно, что в условиях рыночной модели экономики подобный критерий сомнителен.

Российский законодатель вводит сочлененное определение розничной

---

[69] Чеглов В.П. Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России. «Российское предпринимательство» Том 16, номер 11, Июнь 2015 - С.1679-1687

[70]Кент Т., Омар О. Розничная торговля: Учебник для студентов вузов / пер. с англ. – М., ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С 6

[71]Щур Д.Л., Труханович Л.В. Документация торгового предприятия / Справочник торгового работника. -Изд. Дело и сервис, 2007

торговой сети (далее РТС), под которой предлагается понимать совокупность двух и более торговых объектов, на территории которых осуществляется розничная торговля под одним или несколькими товарными знаками, знаками обслуживания или коммерческими обозначениями, принадлежащими одному или группе хозяйствующих субъектов, находящихся под общим управлением.[72] Отметим, что это определение вводит критерии собственности и единого управления, однако оставляет возможности слишком широкого толокования. Под него подпадают объединения предпринимателей на лицензионных или ассоциативных началах (Spar, Subway) и, одновременно, холдинговые структуры, использующие элементы брендирования: торговый знак («Магнит», «Перекресток») или товарный бренд (Nike, Apple, Samsung, Nokia[73]). Отметим, что определение также заимствовано из советской торговли («Гастроном», «Москультторг», «Весна», «Мелодия»).

Вместе с тем, некоторые экономисты справедливо обращают внимание на то, что розничные торговые сети создаются из функционально схожих торговых объектов, представляют собой «…не просто совокупность отдельных торговых предприятий, а совокупность функционально связанных торговых предприятий. Причём данная связь может быть как добровольной, так и принудительной».[74] А значит, речь следует вести об элементах технологического встраивания торговых объектов в единую, связанную систему на основе централизации тех или иных функций. Эту позицию дополняет А.Г.Городнов, трактующий РТС как «множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостные свойства этого множества».[75]

При этом Г.Г.Иванов идет дальше и формулирует важнейший

---

[72]Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации". Российская газета от 30.12.2009

[73]Используются для развития монобрендовых торговых сетей. Приведенные бренды, например, развиваются в России одной управляющей компанией ReStore (прим. автора)

[74]Иванов Г.Г. Методология трансформации потенциала развития торговых организаций. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова, М., 2006, с. 167

[75]Городнов А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес – процессов. Диссертация на соискание степени доктора экономических наук. НН, Нижегородский государственный университет им. Лобачевского, 2006, с. 40

методологический подход теории интеграции торговой организации: «...торговая сеть обладает потенциалом, складывающимся на начальном этапе путём суммирования потенциалов входящих в её состав организаций. И только в процессе функционирования и дальнейшего развития торговая сеть формирует потенциал, превышающий сумму потенциалов, входящих в её состав организаций».[76] Подход обосновывает возможность получения РТС большего результата, нежели достигается простым сложением результатов составных элементов системы. Этот важнейший принцип интеграции можно изложить следующим образом: свойства объекта, как целостной системы, определяются не столько суммированием параметров отдельных элементов, сколько качествами, получаемыми объединенной структурой в результате реализации интегративных связей.

Указания на важность отражения в определении торговой сети тех или иных критериев интеграции мы встречаем и в работах других ученых. Так, в работах В.Попкова мы встречаем понятие «торговые предпринимательские структуры с сетевой формой организации», которым определяется группа партнеров, осуществляющих хозяйственную деятельность на основе общего стратегического управления, согласованности действий ради достижения единых целей.[77] Б. Берман и Дж. Эванс отсылают нас к критериям владения, единых источников закупки, централизации решений.[78] В их дефиниции отражена присущая торговым сетям соподчиненность элементов и внутренний контроль. Ч.Филипс обращает внимание больше на технологические критерии, называя торговой сетью группу аналогичных по формату или сфере деятельности торговых объектов, находящихся в единой собственности и под общим управлением; с централизованной системой доставки товаров через распределительный центр, дистрибьюторов, напрямую от производителей.[79] Е.В.Карпова отмечает важность сквозного контроля и иерархии

---

[76] Там же

[77] Попков В.П., Козлова Н.Н. Пути повышения конкурентоспособности торговых предпринимательских структур в России. Вестник ИЭ РАН. 2016, № 4, с. 40

[78]Берман Б., Эванс Дж. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е издание.: Пер.с англ. М., Издательскийдом «Вильяме», 2003, с. 228

[79]Phillips Ch.F.1937. The Chain Store in the United States and Canada // The American Economic Review. 27 (1): 87-95. URL: http://www.jstor.org/ stable/1803819.

управления в объединении торговых объектов, ценовые преимущества над независимыми торговцами за счет наращивания объемов продаж, омниканальности, экономии затрат в результате объединения собственности и ресурсов; возможности более эффективного реагирования на рыночные изменения, формирования собственной дистрибуции, распределения рисков по подразделениям и их снижения.[80]

Указанные подходы взаимодополняют друг друга, однако упускают ряд существенных критериев, вытекающих из практики, а именно следующие:

1) В рамках розничной торговой сети объекты располагаются не произвольно, а в определенной конфигурации, обеспечивающей покрытие той или иной территории и конкурентные преимущества;

2) Размещение каждого объекта проектируется в зависимости от ожидаемых объемов продаж и в увязке с логистической инфраструктурой;

3) Торговые объекты становятся структурными подразделениями управляющей компании, специализируются и технологически образуют единое целое, на их основе формируется новый субъект рынка;

4) В рамках розничной торговой сети централизуются и перераспределяются товарные и людские ресурсы, что позволяет оптимизировать затраты и хозяйственные риски.

Нами предложено качественно новое определение категории[81], согласно которому розничная торговая сеть определяется как торговая организация, состоящая из множества функционально схожих каналов продажи товаров, образующих управляемую конфигурацию расположения, принадлежащих одному собственнику (аффилированной группе собственников), объединяемых технологиями торговли и товародвижения, иерархической структурой управления и контроля, общими ресурсами; создаваемая для получения конкурентных

[80]Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление / Учебное пособие под редакцией А.А.Есютина и Е.В.Карповой, 2-е изд.– М., КНОРУС, 2008 – с. 19-20

[81] Чеглов В.П. Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России. «Российское предпринимательство» Том 16, номер 11, Июнь 2015 - С.1679-1687

преимуществ, социального влияния, капитализации, распределения и оптимизации хозяйственных рисков. В таблице 1.4.1 мы дифференцируем категорию «розничная торговая сеть» от использованных ранее понятий «торговая цепь», «сбытовая торговая сеть», «франчайзинговая торговая сеть», торговая ассоциация (объединение»), «кооперативная торговая сеть», «торгово – закупочный союз», «территориальная торговая сеть» и предлагаем систему определений, описывающих процессы трансформации интеграционных форм.

Таблица 1.4.1 – Система разработанных автором определений, описывающих процессы интеграции в торговле

Категория	Критериальные отличия	Авторское определение
1.Сбытовая торговая сеть/оптово–розничное объединение	Цель создания – расширение производителем сбытовых каналов, тестирование рынка	Торговая цепь / сеть магазинов или оптовых предприятий, создаваемая производителем за счет собственных ресурсов для розничной продажи своей продукции, в которой им определяется локация объектов, диктуется товарный ассортимент и цены
2.Франчайзинговая торговая сеть	Различие участников в целях деятельности, потенциале развития	Объединение торговых организаций, выстраи-ваемое одним из участников или производителем на взаимовыгодной основе для продвижения товара или расширения каналов продаж
3.Государственная /отраслевая торговая система	Государственная / отраслевая собственность. Ограничения в развитии и хозяйственной самостоятельности	Объединение торговых и логистических предприятий, ограниченных в хозяйственной самостоятельности и возможностях развития, создаваемые для распределения товаров и удовлетворения потребностей населения
4.Кооперативная торговая система	Некоммерческий характер и территориальные ограничения деятельно-сти, «размытость» структуры собственности	Торговая сеть магазинов, перерабатывающих и логистических предприятий, создаваемая в целях удовлетворения личных потребностей участников организации, территориально ограниченная в развитии
5.Торговая ассоциация	Добровольный характер объединения. Цель – обсуждение и лоббиров-ание общих интересов	Ассоциированная торговая сеть – это объединение / альянс хозяйственно независимых торговых организаций для добровольной координации деятельности и лоббирования интересов
6.Торгово-закупочный союз	Соединение торговыми организациями в той или иной степени закупочной деятельности. Аморфная структура.	Объединение торговых организаций на добровольной основе в целях осуществления согласованной или совместной закупки товаров, организации прямого импорта и производства товаров собственного ассортимента
7.Торговая (розничная или оптовая) цепь	Произвольная (хаотичная) конфигурация размещения торговых объектов	Объединение торговых объектов определенной специализации, бессистемного расположения, контролируемое общими владельцами
8.Корпоративная (розничная	Сетевое размещение торговых объектов. Централизация управления, наличие собственной	Торговая организация, состоящая из множества функционально схожих каналов продажи товаров, образующих управляемую конфигурацию расположения, принадлежащих одному собственнику (аффилированной

или оптовая) торговая сеть	логистической инфраструктуры.	группе собственников), объединяемых технологиями торговли и товародвижения, иерархической структурой управления и контроля, общими ресурсами, создаваемая для получения конкурентных преимуществ, социального влияния, капитализации, распределения и оптимизации хозяйственных рисков

Розничные торговые сети мы рассматриваем как основу для формирования структуры более высокого порядка, с элементами межотраслевой экономической интеграции – интегрированной торговой системы. Сформулируем критериальные отличия вводимой категории:

1) Принципы построения корпоративной розничной торговой сети распространяются и на крупные оптовые торговые организации;

2) Отмечается переход от сетевого к пространственному принципу развития;

3) Экстерриториальный и омниканальный характер деятельности;

4) Осуществляется вертикальная интеграция и проникновение в смежные отрасли;

5) Формируется единое межотраслевое организационное и экономическое пространство, координируемое из одного управляющего центра;

6) Системный характер ведения бизнеса, обеспечивающий максимальную синергию и свойство эмерджентности, согласно которому сумма устойчивых свойств организованного целого не равен арифметической сумме устойчивых свойств ее структурных элементов, а формируемый потенциал увеличивается или уменьшается в нелинейной зависимости.

Таким образом, под интегрированной торговой системой мы понимаем объединение торговой сети (сетей) и инфраструктурных предприятий, увязанное в единое организационное и экономическое пространство с помощью пространственной архитектуры размещения, механизмов внутриотраслевого и межотраслевого взаимодействия, технологической дифференциации и инкорпорирования, консолидации и перераспределения собственности и ресурсов, координации управления, ведущее основную деятельность в торговой сфере.

Альтернативную позицию отражают взгляды экономистов, согласно которым системная экономическая интеграция отражается категорией «бизнес сети» (Д.Форд и Х.Хакансон, В.Радаев, Г.Градосельская, О.Третьяк, М.Румянцева, М.Шерешева и др.). Однако, среди этих ученых сегодня нет единого подхода к научному определению этого понятия. Категория «бизнес сети» введена в терминологию социологами и основывается на постулате, согласно которому иерархия управления перестает быть доминирующим принципом организации экономических структур в условиях глобальной информатизации.[82] Отсюда бизнес сетью определяется система организаций или несамостоятельных структур, выстроенная на матричной форме управления (сочетании функциональной и дивизиональной форм).[83] В.В.Радаев уточняет, что бизнес – сети конструируются благодаря сочетанию формальных и неформальных правил, эволюции, формализации и деформализации, а хозяйственные организации имеют тенденцию к превращению в сетевые структуры. Сети при этом он интерпретирует как каналы обмена и перераспределения ресурсов.[84] Развивая этот подход, Г.В.Градосельская отмечает, что сетевой подход объединяет в единую систему экономические термины рынка, фирмы и иерархии.[85] Само понятие сети, по ее мнению, применимо как средство описания социальных отношений (будь то отношения внутри фирмы, организационные связи между фирмами или внешняя среда организации), либо как определенный тип организующей логики, способ управления отношениями между хозяйствующими акторами.[86]

Отдельным направлением в определении понятия «бизнес – сеть» можно считать маркетинговый подход, в рамках которого О.А.Третьяк, М.Н.Румянцева, М.Ю.Шерешева говорят о межфирменной конкуренции и «размывании» границ

---

[82] Фукуяма Ф.Великий разрыв. М., 2003
[83] Градосельская Г.В. Бизнес – сети в России. ИД ВШЭ 2014, с. 44.
[84] Радаев В.В. Сетевой мир//Эксперт. 2000, №12, с.34-37
[85] Градосельская Г.В. Бизнес – сети в России. ИД ВШЭ 2014, с. 50.
[86] Там же, с. 47

фирмы как парадигме развития экономики.[87] Здесь мы сталкиваемся скорее с объединением интересов организаций, занятых в различных отраслях, созданием научно – технических и производственных альянсов или кластерных образований. Так, Д.Форд и Х.Хакансон[88] выделяют пять ключевых критериев бизнес сети (время, взаимозависимость, совместность, относительность, субъективная интерпретация), применимые и в случае с кластерами. При этом маркетологи признают, что бизнес – сети строятся на основе феномена квазинтеграции, для которой характерно наличие контроля над управлением при отсутствии формального контроля над собственностью[89], слабые внутренние связи.

Таким образом, категорией бизнес - сети правильнее описывать процессы возникновения и деятельности преимущественно формальных объединений, создаваемых на условиях франчайзинга (продуктовые, торговые цепи) или ассоциации (так называемые добровольные торговые сети, объединяющие оптовиков и розничных торговцев), характерные для XIX и середины XX века. Начиная с 1945 г. она характеризует также концептуальный подход по реализации товаров и услуг через множество независимых дистрибуторов (агентов), наделенных правом на привлечение партнеров (иначе называемый сетевой маркетинг).

Не менее широкое распространение в России получила подмена категории «интегрированная торговая система» категорией «корпорация», что обусловлено, по нашему мнению, «размытостью» понятия «корпорация». Само слово «корпорация» (лат. corporano) буквально переводится как объединение. В трудах ученых оно приобрело разнообразные интерпретации. В энциклопедических словарях времен СССР под корпорацией понималась одна из форм монополистического объединения, и, в то же время, объединенная группа, круг лиц одной профессии или сословия.[90] Расширительная трактовка понятия сохранилась

---

[87] Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новой организации XXI века//Росс. журнал менеджмента, 2003, т.1, №2, с.26

[88] Ford D., Hakansson H/ The Idea of Interaction / The IMP Journal. 2005. Vol. 1 # 1 P. 4-20|

[89] Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М., ТЕИС, 2006, с. 266

[90]Толковый словарь Ожегова. Большая советская энциклопедия Enc-dic.com

и в современных бизнес словарях, где под корпорацией понимаются различные виды экономического сотрудничества: 1) акционерное общество с разветвленной структурой, 2) создание совместной компании фирмами разных стран, путем приобретения национальной компанией контрольного пакета акций иностранной фирмы; 3) слияние фирм разных государств; 4) поглощение национальной фирмы иностранной компанией как вид экономического сотрудничества.[91] А статья 65.1 Гражданского Кодекса РФ вообще сводит понятие «корпорации» к критерию наличия у организации корпоративного юридического лица, долевому участию и дееспособности собственников в бизнесе.[92] Следовательно, этим термином можно подменить практически все предусмотренные в российской юрисдикции организационно правовые формы (от хозяйственных товариществ и обществ до ассоциаций, союзов и даже общественных организаций и общин).

Столь широкие трактовки категории «корпорация» не позволяют говорить о тождественности понятий «интегрированная система» и «корпорация», поскольку под нее подпадают акционерные общества наряду с муниципалитетами. Не решает проблемы и введение в определение корпорации по англосаксонскому праву принципов ограниченной ответственности участников, наличия централизованного управления (наемного менеджмента), признания неопределенного срока жизнедеятельности объединения. Более подходит для описания системообразования в экономике трактовка корпорации германским правом как объединения капиталов (отсюда обозначение kapitalgesellschaft), позволяющая охватить такие интеграционные объединения, как финансовые холдинги, концерны, финансово – промышленные группы. Упомянутые структуры связаны не только общими интересами, договорами, участием и капиталом организационную структуру, но и централизуют в той или иной степени функции научно – технического, производственного развития, инвестирования и управления вокруг собственника или головной (управляющей) компании.[93] Речь идет скорее о

[91] Бизнес словарь Enc-dic.com/business
[92] Гражданский Кодекс РФ. Ст. 65.1, введена ФЗ № 99 от 05.05.2014
[93] Академический словарь. Dic.academic.ru

консолидации ресурсов, как одном из механизмов интеграции. Представляется, что для обозначения результата системообразования категория «корпорация» мало подходит из – за множественности трактовок, их собирательности и неоднозначности, но термин «корпоративная система» может быть использован для обозначения системно выстроенного объединения предприятий, имеющего выраженную владельческую структуру, антипода ассоциации.

Не менее важно остановиться на отличиях вводимой нами категории от принятого на практике определения «торговая сеть». Последним понятием характеризуется совокупность торговых предприятий определенной специализации, принадлежащих разным собственникам, но действующих на определенной территории (в регионе). Это определение имеет иную сферу применения, показывает потенциал территории (региона) в части удовлетворения спроса населения и качества торгового обслуживания, отражает результаты проводимой на местах торговой политики. По-сути, можно говорить о квазиинтеграции, которую М.Портер определял как установление таких отношений между вертикально связанными предприятиями, частично объединяющими в себе черты долгосрочных контрактов и полного владения.[94] Более четко это понятие раскрыто последователями ученого, трактующими «квазиинтеграцию» как рыночную ситуацию, в которой «…имеет место контроль над поведением формально самостоятельных фирм при отсутствии контроля над ее собственностью…».[95]

Сторонники такого подхода, понимая некоторую условность вводимого определения торговой сети, стремятся разделить понятие. Ж.П.Шнорр, например, делит категорию «торговые сети» на две дефиниции: «классические торговые сети» или внутрифирменные сети, дополненные признаком единой или групповой собственности, и «бизнес -сети» или межфирменные образования, с признаками

---

[94] Портер М. Конкурентные стратегии. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., Альпина Бизнес Букс, 2006, с.454

[95] Третьяк В.П. Квазиинтеграция: природа, формы проявления. Ж. Современные проблемы экономической теории. М., МГУ, 2004. См. также Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М., Магистр, 1998,

межфирменного сетевого взаимодействия и кластерной основы формирования.[96] По нашему мнению, понятие квазиинтеграции не объясняет практику отраслевого системообразования. Во-первых, это скорее характеристика механизма дезинтеграции, специализации, и здесь мы согласны с Е.З.Адамовой в том, что категория «квазиинтеграция» характеризует «…довольно устойчивый вид взаимоотношений между фирмами, где главная фирма (покупатель) стремится совместить преимущества как вертикальной интеграции, так и вертикальной дезинтеграции, сотрудничая с поставщиками. Это ситуация, в которой фирмы, извлекая преимущества из вертикальной интеграции, избегают ее рисков или жесткости собственности; контроль над управлением при отсутствии формального контроля над собственностью».[97] Эффективность формального контроля сама по себе вызывает вопросы, что мы покажем, рассматривая ниже механизм образования торгово-закупочных союзов. Поэтому квазинтеграцию следует отнести к инструментам «мягкого» инкорпорирования.

Во – вторых, квазинтеграция больше соотносится с теорией кластеров. Под кластером экономистами как раз и понимается предпринимательская сеть (В.Н.Асаул), бизнес – группа и отраслевое объединение (Т.Долгопятова), либо производственная цепочка и кооперативная организация (А.Р.Горбунов). Совсем недавно кластерами практики стали называть также группы торговых объектов в структуре экономических систем, расположенные на компактной (ограниченной) территории (так называемые «кусты» магазинов в розничных торговых сетях, например), которым придается определенная хозяйственная самостоятельность. Эти подходы отличаются от классического определения, данного М. Портером,[98] который понимал под кластером группу географически близко расположенных, взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно

---

[96] Шнорр Ж.П. Состояние и развитие торговли территории в условиях глобализации: теория, методология, практика. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н., Красноярск, Сибирский ун-т потребительской кооперации, 2015, с. 7-8

[97] Адамова К.З. Квазиинтеграционные структуры как результат новейших интеграционных процессов. Электронный ресурс ceberleninka.ru

[98] Портер М. Конкуренция. М. Вильямс, 2005

действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга.

Тем не менее, использование категории «предпринимательская сеть» в описании процессов интеграции в торговой сфере имеет под собой основание, если трактовать эту категорию в понимании группы фирм-участников рынка, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и получения специфических преимуществ при совместной реализации проектов.[99] К проектам можно отнести как формальные объединения, в рамках которых создаются хозяйственно независимые структуры, так и неформальные, не имеющие таковых (например, существовавшие когда-то гильдии ремесленников, сегодня торгово-закупочные союзы и отраслевые ассоциации). Они отражают преимущественно горизонтальные связи, альянс ограниченных аспектов хозяйственной деятельности в целях получения каждым участником своей выгоды. Такие объединения, как правило, формируются в рамках одной отрасли, трансрегиональны и строятся на принципе добровольного присоединения.

Отдельно следует рассмотреть вопрос о том, относится ли к квазинтеграции объединения крупных и малых торговых организаций, создаваемые на условиях кооперирования (проект «Фасоль» при Metro Cash&Carry, торговых сетей под единым знаком инициации Spar, франчайзинговые цепи). Если принять во внимание, что эти объединения имеют выраженную товарную или технологическую основу и не ограничиваются конкретной территорией или временем, согласуют скорее разнонаправленные интересы бизнес групп, нежели решают вопросы развития той или иной территории, то ответ очевиден. Эти объединения нельзя относить к квазиинтеграционным, их правильнее трактовать как интегрированные каналы распределения (Б.В.Мусатов). При этом ученый считает, что включение в подобное объединение производственного предприятия превращает интегрированный канал в интегрированную систему. С чем нельзя не

[99]Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. А.Н.Асаула. СПб., «Гуманистика», 2004.

согласиться, но при условии выстраивания выраженной вертикали собственности.

Филиалы корпоративных торговых сетей, пожалуй, наиболее близко отвечают классическому определению М.Портера, поскольку объединяют группу географически близко расположенных и совместно действующих объектов в определенном виде бизнеса. Однако эти объединения управляются централизовано, отражают узкокорпоративные цели и их правильнее рассматривать укрупненными (территориальными) бизнес – единицами. Более правильным определить кластер как целевую форму объединения межотраслевых интересов социального и предпринимательского секторов экономики в целях развития обособленной территории, согласования интересов региона и бизнеса, координации научно – технической, технологической и рыночной деятельности.

Подведем итоги 1 главы. Приращение науки заключается в следующем. Выявлены и обоснованы закономерности трансформации объединительных организационных форм в мировой торговле; теория организации дополнена авторской периодизацией интеграции торговли. Доказано, что интеграция торговли в России осуществляется по общемировым сценариям, но с существенным отставанием во времени и особенностями в формах и механизмах системообразования. На современном историческом этапе происходит реинтеграция торговой сферы после ряда вынужденных распадов.

Системообразование в России приобрело этноцентрическиий характер развития, для которого характерна экспансия в соседние регионы со схожими условиями ведения бизнеса или мультинациональная экспансия за счет внутренних ресурсов. Определены и описаны важнейшие причины запаздывания интеграционных процессов в торговой сфере России: заимствование зарубежных организационных и управленческих технологий, их механистический перенос на отечественную социально – экономическую среду, применения отечественными торговыми объединениями стратегии ускоренного наращивания потенциала в ущерб операционной эффективности.

Методологические положения теории экономической интеграции и сложных систем адаптированы применительно к крупным торговым объединениям.

Обоснованы институциональные свойства интегрированной торговой системы, к основным их которых мы относим: структурность, сопряженность, внутренняя упорядоченность, согласованное взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого, целостность; устойчивость во времени и пространстве, приоритет внутренних связей над внешними, взаимное притяжение элементов, превышающее центробежную силу стремления участников объединения к автономному функционированию; нелинейный характер развития; эффективный владельческий контроль; способность генерировать синергетический эффект и оказывать существенное влияние на рынок.

Введен новый понятийный аппарат, описывающий происходящие процессы интеграции в торговой сфере и особенности управления в различных формах объединения торговых предприятий. Приведены доказательства целесообразности выделения экономической категории «торговая цепь». Предложено качественно иное толкование понятия «розничная торговая сеть», учитывающее технологические и правовые особенности этой формы интеграции. Для обозначения торгового объединения с высокой степенью сопряженности и эмерджентности, как единого субъекта рынка, введена в научный оборот категория «интегрированная торговая система». Разработаны критерии разграничения категории «интегрированная торговая система» и понятий сбытовая сеть, ассоциированная торговая сеть, торговый кластер, бизнес–сеть, корпорация, интегрированный канал распределения, основанные на анализе их управленческих, организационных и технологических особенностей.

Глава 2. Трансформация торговой организации в условиях инноватизации и глобализации мировой экономики

2.1. Формирование системной парадигмы развития торговли

Обобщая происходящие в мировой торговле трансформационные изменения, выстроим описанные выше организационные изменения в торговой сфере в хронологической последовательности (рисунок 2.1.1). Процесс интеграции демонстрирует поступательный, спиралеобразный характер: эволюционные периоды развития сменяются качественными изменениями, когда на основе разработки и внедрения инновационных технологий или решений появляются новые организационные формы, видоизменяются уже имеющиеся, каждый качественный скачок продолжается эволюцией организационных форм, участники рынка массово перенимают инновации, копируют их, формируя тем самым условия для нового качественного скачка. Каждый временной интервал проходит под знаком определенных инноваций, подробно рассмотренных нами ранее.[100]

Наложение на этот тренд периодизации происходивших в экономике кризисных явлений позволяет утверждать, что кризисные явления в экономике выступают своеобразным катализатором развития интеграционных процессов в торговле: в докризисные годы происходит дифференциация участников рынка, крупные торговые организации формируют ресурсы, использование которых в кризисных условиях обеспечивает им большую устойчивость, вариативность развития, опережающие темпы роста в условиях падения цен на недвижимость и аренду, разорения мелких агентов рынка. Так, после экономического кризиса 1854-57 гг мы наблюдаем формирование и развитие оптово – розничных торговых цепей, преимущественно на принципах франчайзинга.

[100] См. Чеглов В.П. Инновационный ритейл. Эффективные технологии и организационное лидерство. Монография. 2-е пер. и доп. издание. М., Форум, 2014

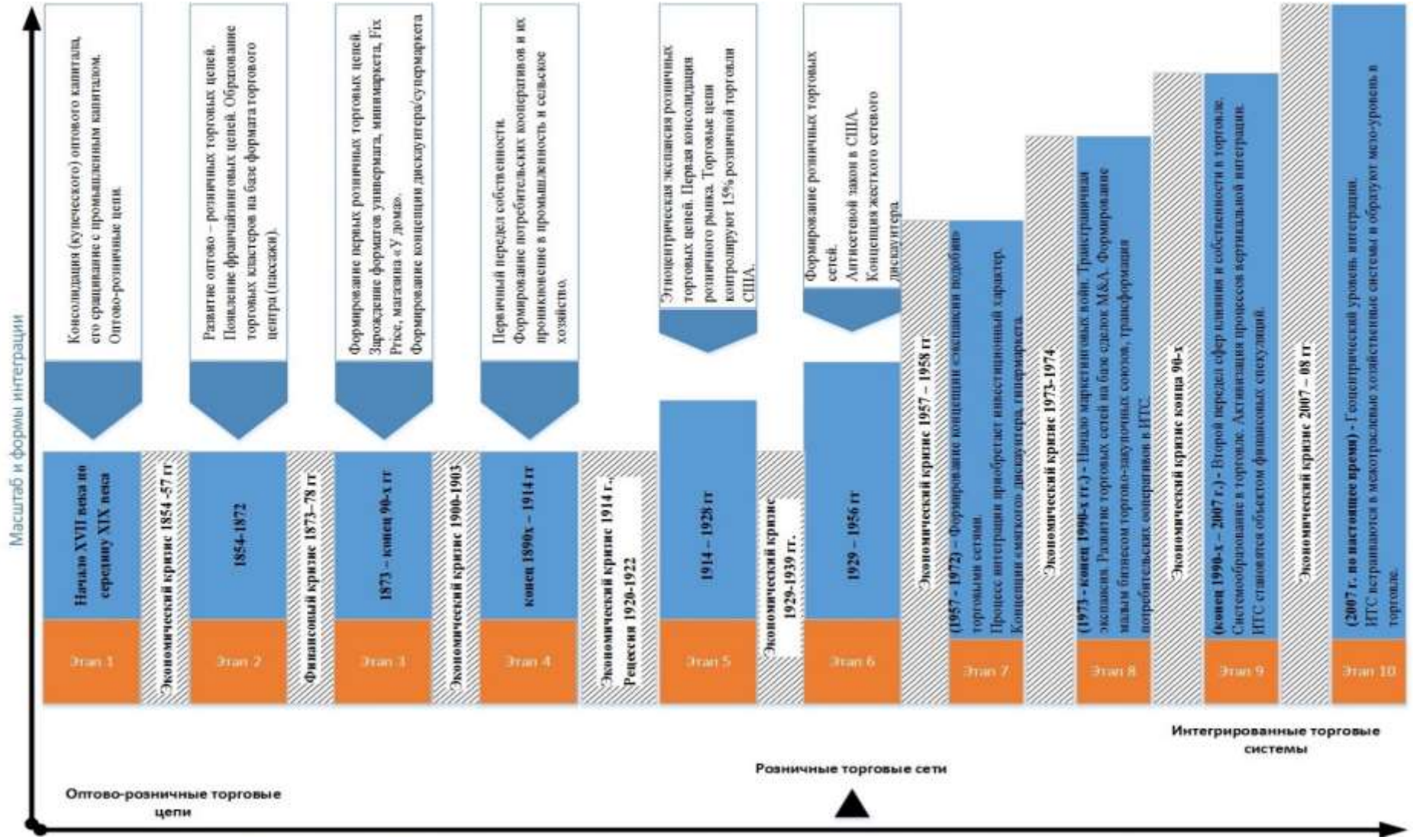


Рисунок 2.1.1 -Трансформация интеграционных форм в мировой торговле (составлено автором)

Финансовый кризис 1875-78 стимулировал становление и активное развитие новых форматов магазинов («Универмаг», минимаркет, «У дома»), зарождение технологий дисконтной торговли (Fix-Price). Кризисные годы 1890-1914 дали толчок бурному развитию потребительских кооперативов. Кризис 1920-22 гг. вызвал старт консолидации торговой инфраструктуры и первого передела рынка между торговыми объединениями. Экономический кризис 1929-39 гг. создал условия для зарождения сетевых технологий размещения торговых предприятий, развития технологий дисконтной торговли, кризис 1957-58 гг. – для формирования концепции экспансии подобия (тиражирования одинаковых проектов, технологий), кризис 1973-74 гг. –для рыночных инвестиций в развитие крупных торговых организаций, их трансграничной экспансии. Кризис конца 90-х предвещал формирование первых интегрированных торговых систем за счет второго передела собственности, ускорение их территориального распространения, проникновение в смежные отрасли, трансформацию потребительских кооперативов. Наконец, последний кризис 2007-08 гг придал процессу интеграции геоцентрический, необратимый характер.

Анализ трансформационных изменений в мировой торговле позволяет утверждать, что на рубеже 60-х годов XX века произошли не просто существенных изменения, но изменения концептуального характера, связанные с применением ряда инновационных технологий:

-сетевой архитектуры размещения магазинов, предусматривающие охват магазинами того или иного сегмента и «выдавливание» конкурентов;

-встраивания торговых и инфраструктурных предприятий во взаимосвязанные, целостные системы, объединяемые структурой собственности и технологической зависимостью;

-управляемой территориальной экспансии,

-использования типовых форм и концептов магазинов, формирования внутрисистемных стандартов обслуживания.

Характер развития торговли меняется с хаотичного, случайного на системный, управляемый, избирательный. Изменяется восприятие торгового дела

обществом: если на рубеже XIX – XX веков и всю первую половину XX века оно рассматривалось как семейное дело, то сегодня - как объект инвестиций. В сферу торгового бизнеса вовлекаются поставщики, финансовые, инфраструктурные организации на основе перераспределения рыночной власти в пользу интегратора и перехода «…от маркетинг – менеджмента к согласованию бизнес интересов на основе маркетинга взаимоотношений».[101] Формируются интегрированные каналы товародвижения с минимумом звенности, появляются новые агенты рынка с более высоким потенциалом развития, чем у множества остальных субъектов. На основе изучения массовых новых фактов и явлений экономисты отмечают изменение системы понятий, что, согласно теории Т.С.Куна о структуре научных революций,[102]позволяет нам говорить о смене парадигмы развития торговой сферы.

Само понятие «парадигма» (от греч. paradeigma - пример, образец) трактуется экономистами как исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решений, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе[103], «система идей и представлений, способная разрешить возникшие в науке противоречия, дать объяснение накопившемуся эмпирическому материалу и открыть путь к дальнейшему углублению знания».[104] Если структурировать эмпирические образцы, сложившиеся и тиражируемые организационные формы, концепты и сценарии развития, признанные обществом технологии и ценности, то мы получим сводную аналитическую матрицу, отражающую происходящие в процессе интеграции торговой сферы трансформационные изменения.[105]

Обратимся к фактам. Основными формами торговли в первой половине XX века являлись семейные предприятия, торговые цепи, кооперативы, оптовые объединения (закупочные союзы), оптово – розничные объединения, создаваемые

---

[101] Соловьев Б.А. в кн. Маркетинг взаимоотношений. Учебное пособие (Кол-в авторов под ред. Б.А.Соловьева). М., Изд. РЭУ им. Г.В.Плеханова. 2010, с.14
[102] Кун Т.С. Структура научных революций. М., Прогресс, 1977. с.119
[103] Большой экономический словарь под ред Азрилияна А.Н., М., ИНЭ, 2002, с 657
[104] Абалкин Л.И. Труды вольного экономического общества. Избранные труды в 4 т. Т. IY «В поисках новой стратегии», М., 2000, с. 224
[105] Форма матрицы заимствована нами у Т.Куна

на принципах хозяйственной независимости участников. К ним следует отнести также торгово –промышленные синдикаты, межотраслевые объединения организаций, в которых, надо отметить, появляются элементы ограничения самостоятельности участников. Широкое применение в это время имели такие типы торговых объектов, как: рынок, лавка, семейный магазин, специализированный магазин, универмаг, пассаж. В качестве образцов интегрированных образований за рубежом можно упомянуть оптово-розничные объединения The Great Atlantic and Pacific Tea Company, Zinger, Ben Frankin (США), Spar (Нидерланды), отличавшиеся степенью применения франчайзинга. В России франчайзинг широкого применения не получил и преобладающей формой интеграции стали оптово – розничные объединения с выраженной структурой владения, оформленной, преимущественно, в правовой форме полного товарищества («торгового дома»): торговые цепи семей Перловых, Елисеевых, Абрикосовых. Встречались и товарищества партнеров (цепь универмагов «Мюр и Мэрилиз», например), объединения торговых предприятий в форме союзов (торговые ряды в столичных, губернских и уездных городах).

Изменение парадигмы развития торговли показано нами на рисунке 2.1.2. Старт процесса символизирует появление новых типов торговых объектов, технологически более адаптированных к волатильности рынка, возможностям и потребностям производства и покупателей, причем как в розничной, так и в оптовой торговле. Знаковыми становятся такие типы торгового предприятия, как: дискаунтер, гипермаркет, супермаркет, cash&carry, магазин «У дома», магазин – салон, бутик. Формат универмага замещается форматом торгового центра. Развитие сегмента торговых центров формирует рынок стандартной и гибкой торговой недвижимости, который позволяет торговым организациям проводить территориальную экспансию безотносительно состояния и доступности уличной торговой инфраструктуры, облегчает процедуру согласования каждого нового объекта и формирования трафика. Торговые цепи преобразуются во второй половине XX века в торговые сети, а затем – в системы организаций и предприятий.

СТАРАЯ (ДОСИСТЕМНАЯ) ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ	НОВАЯ (СИСТЕМНАЯ) ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ
ОБОБЩЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПРАКТИКИ Торговля занимается перепродажей произведенного товара. Торговое предприятие является преимущественно семейным или кооперативным бизнесом. На рынке сохраняются условия конкуренции, саморегулирования. Государство опирается на крупный оптовый торговый бизнес, но не мешает развитию малого бизнеса в сфере розничной торговли. Объединение предприятий носят вспомогательный, локальный характер, преимущественно на добровольной основе с сохранением хозяйственной независимости участников, в интересах всех участников, чаще в целях получения ценовых, ассортиментных и логистических преимуществ. Торговые предприятия имеют индивидуальность, а покупатели – широкий выбор мест покупки **ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ** Торговля реализует то, что производит экономика, связывает поставщиков и потребителей через множество независимых торговых предприятий. Интересы торговых организаций ограничиваются сегментом рынка или регионом происхождения Выражена специализация розничной и оптовой торговли. На рынке представлено множество субъектов, отсутствует глубокая дифференциация в масштабах и эффективности. Конкуренция имеет ассортиментный и ценовой характер. Торговля контролирует качество товара на момент его поставки. Доходы формируются через торговую наценку	**ОБОБЩЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПРАКТИКИ** Торговые предприятия становятся объектом внешних инвестиций, теряют характер семейного бизнеса, развитие осуществляется за счет экспансии подобия, увеличения скорости оборота товаров, межотраслевой диверсификации. Их развитие приобретает экстерриториальный и непрерывный характер. Развитие торговых систем выходит из-под контроля владельцев. Механизмы развития: консолидация собственности и ресурсов, инкорпорирование торговых объектов в системные структуры. Основной доход формируется за счет управления каналами продаж и торговыми местами, а не продажи товаров конечным потребителям. Получение конкурентных преимуществ за счет достижения системной синергии. Торговля начинает формировать спрос, производственный ассортимент, управлять производством. Объединения торговых предприятий приобретают межотраслевой характер. Государство берет курс на поддержку процессов укрупнения торговых предприятий, регулирование процессов трансформации отрасли. Крупные интегрированные торговые организации становятся системообразующими и выступают инструментом управления обществом со стороны государства **ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ** Объединения торговых предприятий приобретают межотраслевой и экстерриториальный характер, преобразуются в интегрированные торговые системы с высоким уровнем взаимопроникновения интересов и инкорпорирования, централизации управления. Типизируются и стандартизируются торговые предприятия, оборудование, ассортимент, технологии и бизнес процессы. Прибыль из цели ведения бизнеса становится одним из источников его развития. Скорость развития определяется денежным потоком, доступностью внешних заимствований и административным ресурсом. Торгово –закупочные объединения приобретают рознично – оптовый характер. На рынке формируется олигополии, сокращается число малых торговых предприятий. Начинается притяжение последних в сферу интересов ИТС на условиях обратного франчайзинга. Ужесточается законодательная база. Омниканальность развития.
ЦЕННОСТИ Материальные интересы владельцев, прибыль. Удовлетворение спроса. Социальные ценности: предоставление рабочих мест / занятости, семейный бизнес, самоорганизация **ЗНАКОВЫЕ ФОРМЫ И ТИПЫ, ЭТАЛОНЫ** Семейные предприятия, торговые цепи, кооперативы. Торгово- закупочные союзы, оптово – розничные объединения на принципах независимости и хозяйственной самостоятельности участников. Торгово –промышленные синдикаты. Типы торговых объектов: Рынок, лавка, семейный магазин, специализированный магазин, универмаг, пассаж. The Great A&P Tea Company, Costcutter, Spar, Zinger, Ben Frankin	**ЦЕННОСТИ** Инвестиционный доход, EBITDA, прибыль становится оптимизируемым показателем. Рыночная сила, экономический потенциал, финансовая устойчивость, стоимость торговой марки. Социальные интересы рассматриваются лишь как условие дальнейшего развития. **ЗНАКОВЫЕ ФОРМЫ И ТИПЫ, ЭТАЛОНЫ** Торговые сети, торговые системы на принципах хозяйственной зависимости участников, сбытовые торговые сети, торгово – закупочные союзы предприятий малого бизнеса, дистрибьюторы, специализированные логистические компании Типы торговых объектов: дискаунтер, супермаркет, торгово –развлекательный центр, cash&carry, магазин «У дома», магазин – салон, бутик Wal-Mart, Aldi, Auchan, Metro, Tesco, Carrefour, Rewe, Edeka

Рисунок 2.1.2. - Трансформация парадигмы развития мировой торговли в условиях интеграции экономики. Составлено автором

Эти структуры построены уже на принципах технологической или хозяйственной зависимости участников, получения синергии развития и так называемой «рыночной силы» (или существенных конкурентных преимуществ). Параллельно производители, в рамках диверсификации бизнеса, формируют собственные торговые цепи и образуют свои интегрированные каналы товародвижения. Торгово – эакупочные союзы, образованные ранее предприятиями малого бизнеса, преобразуются в сложные интегрированные системы, при этом владельцы предприятий становятся одновременно акционерами объединения и утрачивают независимость, теряют в хозяйственной самостоятельности. В сегменте оптовой торговли появляются дистрибьюторы и специализированные логистические компании. Эталонами развития становятся интегрированные торговые системы Wal-Mart, Aldi, Auchan, Metro, Tesco, Carrefour, Rewe, Edeka; в России – «Магнит», «М.Видео», X5 Retail Group.

Различия прослеживаются и в особенностях отраслевой интеграции. Старой парадигме развития торговли была характерна, прежде всего, вертикальная интеграция, сращивание купеческого и фабричного капиталов (в правовых формах полного товарищества и / или синдиката). При этом объемно – пространственную композицию создавали независимые акторы и малые предприятия, частью объединенные на технологических платформах потребительского кооператива, франчайзинга, закупочного союза. Так, в Великобритании закупочные союзы стали основным направлением интеграции потребительской кооперации, обеспечивавшим до 43% ее оборота.[106] Эти образования включали отдельные производственные предприятия, фермы и плантации на принципах технологической кооперации, однако уровень вертикальной интеграции в оставался незначительным: к примеру, в 1915 г. лишь 16% торговых кооперативов Великобритании имели в собственности небольшие производственные и сельскохозяйственные предприятия. В России отмечается даже более высокий

[106] Туган –Барановский М.И. Социальные основы кооперации. М., Экономика, 1989- с.135

уровень вертикальной интеграции: развитие сбытовых торговых цепей на базе сложившихся производств (булочные Филиппова, кондитерские Абрикосовых).

Горизонтальная интеграция сводилась в этот период к созданию объединений на основе оптовой инфраструкуры (чайные магазины Перловых, гастрономы Елисеевых). Анализ показывает, что в рамках старой парадигмы торговля продвигала на рынок преимущественно национальный продукт, а торговые организации развивались преимущественно этноцентрически. Их пространственное размещение ограничивалось национальными границами и инструментами жесткого государственного регулирования. Прослеживалась выраженная дифференциация розничной и оптовой торговли, причем последняя играла ключевую роль в системе товародвижения, консолидируя и перераспределяя товарные ресурсы. Поэтому и национальные государства опирались на крупные оптовые торговые предприятия.

Особо отметим, что территориальная экспансия была ориентирована на приобретение интеграторами ценовых, ассортиментных или логистических преимуществ. При этом даже для крупных торговых цепей были характерны слабые взаимосвязи между офисом и торговыми объектами, которые сохраняли свою «индивидуальность». Покупатели имели выбор из множества мест продажи товаров. На мировом рынке формируется противовес давлению консолидированного оптово – фабричного капитала в форме закупочных союзов малых торговых предприятий и потребительских кооперативов. В России, к сожалению, эти проессы развивались с запозданием и искомый баланс до революции 1917 г. так и не был достигнут.

В условиях глобализации экономики, стирания территориальных границ, углубления международного разделения труда, формирования финансового рынка, укрупнения производства, расширения и углубления товарного предложения, развития информационных технологий меняется характер интеграции. Начинают складываться неравные условия доступа торговых организаций к недвижимости и свободным средствам на финансовом рынке, формируется институт стратегического инвестора. На смену франчайзинговым цепям и добровольным

объединениям предприятий приходят розничные торговые сети, в которых торговые предприятия становятся структурными единицами с той или иной степенью хозяйственной зависимости, централизацией управления и ресурсов. В новых объединениях какое –то время закупки товаров проводятся магазинами самостоятельно, но договора поставки заключаются на компанию в целом, постепенно объемы товародвижения переводятся на централизованные склады, которые трансформируются в распределительные центры, обеспечивая подсортировку товаров и их поставку в объеме и структуре потребности сетевого объекта. Создается система внутрисистемного отпуска, которая в той или иной мере выключает из цепи товародвижения оптовую торговлю. Не случайно, экономисты отмечают и отслеживают перерождение цепей поставок: регулируемые ранее крупными производителями (producer-driven commodity chains) они становятся управляемыми розничными торговыми системами (buyer-driven commodity chains), производители теряют рыночную власть и обращаются за помощью к государственной надстройке.[107]

К значимым признакам новой парадигмы мы относим также активное проникновение торговых организаций в смежные отрасли, диверсификацию бизнес профилей и трансграничный характер товародвижения, что расширяет границы ведения бизнеса и усложняет организационную структуру, превращая моно- и мультиобъектные организации в системы организаций и предприятий с высокой степенью технологической кооперации и ограниченной дееспособностью структурных единиц. Цепные технологии ведения торгового бизнеса, основанные на принципах последовательного, чаще случайного территориального распространения, сосуществования ценовой локальной конкуренции, замещаются технологиями сетевого территориально ориентированного, планомерного

[107] Emerson R.M. Power-Dependence Relations // American Sociological Review 1962. 27: p. 31-40; Hirschman A.O. Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge: Harvard University Press 1970; Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. 2005. p.78—104; Hamilton G., Petrovic M. Retailers as Market Makers. In: The Market Makers: How Retailers are Reshaping the Global Economy / B. Senauer (eds.) Oxford University Press 2011, p. 125—137.

размещения торговых объектов, формирования определенной архитектуры присутствия на рынке, технологически и экономически обоснованных цепочек добавленной стоимости. Для таких объединений характерны «силовой» захвата того или иного сегмента рынка, достижение господствующего положения на нем.

Подобный сценарий развития невозможен без привлечения внешних инвестиций, следовательно, семейный бизнес подменяется бизнесом обезличенным, инвестиционным. В качестве субъекта ведения бизнеса начинает фигурировать система организаций, а не юридически и даже хозяйственно автономные ее элементы (такое образование мы классифицировали выше как интегрированную торговую систему). Интересы участников объединений теряют приоритетность, становятся вторичными на фоне интересов интеграторов. Параллельно меняется и характер альтернативных интеграционных образований: торгово-закупочные союзы из оптово – розничных становятся рознично – оптовыми, с главенствующей ролью розничного элемента. В них, пусть в меньшей степени, происходят процессы функциональной дифференциации и инкорпорирования. Потребительские кооперативы преобразуются в коммерческие структуры и проходят процедуру системообразования (Edeka, COOP, Rewe).

Нельзя не отметить также трансформацию ценностей. В рамках «досистемной» парадигмы развития торговли к основным ценностям мы можем отнести обеспечение материальных интересов владельцев, извлечение прибыли, возможность передачи нажитой собственности по наследству (А.Смит, К.Маркс). Доходы торговля в указанный период аккумулирует исключительно через торговые наценки (надбавки), которые напрямую зависят от локации торговых объектов, легко отслкживаемы как конкурентами, так и государством. Социальные ценности при этом сводятся к удовлетворению спроса населения на относительно узком сегменте рынка, предоставлению рабочих мест, обеспечению самозанятости населения. К символам этого периода мы относим следующие: семейная лавка и универмаг, кооператив, «чистая конкуренция», «саморегулирование».

Ценности сегодняшней парадигмы отличаются существенно. Прибыль из цели ведения бизнеса становится одним из источников и индикатором развития.

Существенными характеристиками хозяйственной деятельности становятся показатели генерируемого денежного потока, потенциала развития (EBITDA), инвестиционного дохода, административного ресурса. На отдельных сегментах потребительского рынка формируется олигополия. Растет социально – экономическая значимость отрасли: так, ИТС Wal-Mart обслуживает около 260 млн. человек в 27 странах мира[108], крупные торговые системы по масштабам деятельности становятся системообразующими, деятельность которых влияет на уровень жизни населения, инструментом управления социальными настроениями.

Если сделать некоторые обобщения, то исчезающую парадигму развития торговли мы связываем с функцией исключительно сбыта (продажи) произведенных кем-то другим товаров. Государство опирается на крупный оптовый торговый бизнес, протекционирует его развитию, при этом в качестве противовеса происходящим процессам интеграции и консолидации отраслевой инфраструктуры инициирует и поддерживает кооперативный бизнес (потребительскую кооперацию). Не мешает развитию малого предпринимательства в сфере розничной торговли. На рынке сохраняется конкурентная среда, имеются возможности для отраслевого саморегулирования

В условиях новой парадигмы развития торговые организации становятся объектом внешних инвестиций, теряют характер семейного бизнеса, владельцы «подменяются» инвесторами. Развитие осуществляется за счет экспансии подобия, увеличения скорости оборота товаров, межотраслевой диверсификации, консолидации собственности и ресурсов, системообразования, эмерджентности. Оно приобретает трансграничный, непрерывный характер. Продажа товаров постепенно замещается управлением каналами продаж и торговыми местами. Генерируемая синергия позволяет торговой системе формировать спрос, ассортимент, управлять производством, направлять развитие предприятий промышленности и логистики. Государство берет курс на поддержку процессов укрупнения торговых предприятий, регулирование процессов трансформации

[108] Электронный ресурс walmart.com

отрасли. Конкуренция интегрированных торговых систем на потребительском рынке приобретает монополистический, наднациональный, многофакторный характер. В этих условиях балансирование различных социально-экономических интересов в экономически развитых странах достигается за счет стимулирования прооцессов системообразования в сфере малого бизнеса на основе технологической кооперации и последующего нкорпорирования.

2.2. Интегрированные экономические системы в торговой сфере России

Обратимся теперь к анализу роли интегрированных торговых систем и их влияния на средообразование в торговле России. Теоретические основы средообразования в сфере торгового предпринимательства подробно рассмотрены И.Б.Стукаловой, которая определяет категорию средообразование как «…процесс формирования экономической среды, в которой действует предприниматель. При этом многофакторная совокупность объектов, сложившаяся в рамках определенного временного пространства понимается ученым как экономическая среда предпринимательства».[109] Под объектами средообразования автор выводит организационные формы ведения торгового предпринимательства, относя их к микроуровню экономики. Однако складывающиеся в торговой сфере в процессе интеграции экономические системы исходя из их влияния на рынок вряд ли правильно относить к микроуровню экономики. Также и к макроуровню, где предметом исследования рассматриваются национальные хозяйственные системы или национальный рынок и его секторы.[110]

Представляется оправданным подход, находящийся на стыке экономической теории с теориями экономической социологии и регионалистики,

---

[109] Теоретические основы средообразования в сфере обращения России подробно рассмотрены И.Б.Стукаловой в работе «Организационно – экономическое регулирование предпринимательства в торговле. Диссертация на соискание … доктора экономических наук. М., РЭУ, 2001, с. 38-55

[110] Попов Е.В. Эволюция институтов миниэкономики. М., 2007

обосновывающий возникновение субрегиональных (мезо-) экономических систем на основе анализа институциональных изменений, в которых «...сталкиваются восходящие процессы формирования новых правил и нисходящие процессы стабилизации конституирующих правил».[111] Место такой области Р.Скотт находит «…между индивидуальными акторами и организациями на микроуровне и системами социальных и транссоциальных акторов на макроуровне»[112], а занимающие эту область экономические субъекты получают обозначение как системы «мезоуровня» (Г.Б.Клейнер[113], В.Е.Дементьев[114], Л.С.Марков и М.А.Ягольницер[115]). Предметом изучения на этом уровне экономики Г.Б.Клейнер определяет механизмы «формирования и действия»[116] экономических систем.

Исследуем особенности средообразования в торговой сфере России. Прежде всего, рассмотрим фактор консолидации инфраструктуры и ресурсов. Из данных таблице 2.2.1 видно, что количество оптовых торговых организаций с оборотом свыше 5 млрд. руб. за период 2007 – 13 гг. выросло более чем в 13 раз, а их доля в оптовом обороте увеличилась в 1,5 раза, достигнув 72,9% (в валовой прибыли – 82,7%, при этом число организаций с оборотом до 400 млн. руб. сократилось на 40,3%, а совокупный оборот упал на порядок и составил в 2013 г. 2,3%. Особо отметим углубление разрыва в удельных операционных доходах по мере роста оборота торговой организации. Так, в 2013 г. оптовые организации с годовым оборотом свыше 10 млрд. руб. составляли 3,1% от числа агентов сегмента рынка и генерировали более 63% оптового оборота и более 75% доходов. Этот процесс повторяет сценарий развития торговли США, где в 1981 г. насчитывалось около

---

[111] Гареев Т.Р. Институты и экономическое развитие на субрегиональном (мезо-) уровне. Ж. Общественные науки и современность. 2010, № 5 с. 46-58

[112] Scott W.R. Institutions and Organizations. London. 2008

[113] Клейнер Г.Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики. Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. т.1, №2

[114] Дементьев В.Е. Теория национальной экономики и мезоэкономическая теория. Российский экономический журнал. 2002, № 4

[115] Марков Л.С., Ягольницер М.А. Мезоэкономические системы: проблемы типологии. Ж. Регион: экономика и социология. 2008, № 1

[116] Клейнер Г.Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики. Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. т.1, №2 с. 16

400 крупных оптовых компаний, к 1991 г. их число сократилось до 240, при этом основная доля продаж приходилась на первые десять.

Таблица 2.2.1 – Дифференциация организаций торговли РФ по масштабам хозяйственной деятельности в 2007 – 13 гг. (составлено автором по данным Росстата[117])

Объем годовой выручки, млрд. руб.	Число организаций		Выручка нетто		Валовая прибыль		Коммерческие и управленческие расходы /валовая прибыль		Прибыль / убыток от продажи в расчете на одну организацию, млн. руб.	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Организации оптовой торговли										
Всего, %	100	100	100	100	100	100	62,7	61,2	9,6	155,9
В том числе: менее 0,4	95,8	55,5	23,3	2,3	18,0	2,1	От 191,8 До 74,2*	90,9	От (0,1) До 8,3*	1,4
0,4–0,99	2,1**	21,2	8,7	7,1	5,2	4,5	74,4	77,6	17,3	20,2
1,0–4,99	1,7	17,9	19,5	17,8	11,9	10,7	71,2	76,1	55,9	60,1
5,0–9,99	0,2	2,8	7,4	9,6	5,4	5,7	62,8	76,7	297,7	198,3
10,0 и >	**0,2**	**2,5**	**41,1**	**63,3**	**59,5**	**77,0**	**55,5**	**56,2**	**4749,3**	**5684,6**
Организации розничной торговли										
Всего, %	100	100	100	100	100	100	84,0	92,9	1,6	25,1
В том числе: менее 0,4	98,9	77,7	44,1	4,3	43,7	4,2	От 112,4 до 77,1*	От 95,7 до 3,2*	От 0 до 11,2*	От 0,2 До 3,2*
0,4–0,99	0,6**	11,0	8,2	5,1	8,3	4,8	87,0	88,8	20,4	17,4
1,0 – 4,99	0,4	8,1	15,8	13,5	15,1	13,8	92,3	92,6	31,2	45,1
5,0– 9,99	0,1	1,6	8,6	8,1	9,1	8,5	90,0	98,1	164,6	35,7
10,0 и >	**0,0**	**1,6**	**23,3**	**69,0**	**23,8**	**68,7**	**86,3**	**92,6**	**909,0**	**1102,0**

*Дается Росстатом в разбивке по более мелким группам

** В 2007 г. в эту группу отнесены компании с 500, 0 и до 4999 млн. руб.

По схожему сценарию развиваются процессы укрупнения организаций в сфере розничной торговли, которые стартовали с более низкой базы, но развивались более быстрыми темпами: так, сегмент компаний с сопоставимым оборотом (от 5 млрд. руб.) вырос за анализируемый период в 32 раза, его составляет всего 3,2% розничных компаний, удельный вес которых в обороте увеличился в 2,4 раза и достиг 77,1%. При этом торговые системы с продажами свыше 10 млрд. рублей (1,6% от числа участников рынка) контролировали около 70% розничного товарооборота и доходов. По операционной эффективности они, правда, почти в 5

[117] Торговля в России 2009, 2015. Статистический сборник. Электронный ресурс gks.ru

раз уступает оптовым торговым системам, что можно объяснить традиционно более высокой рентабельностью оптовой торговли. Отметим, что торговые системы с ежегодным оборотом свыше 10 млрд. рублей консолидировали отраслевые инвестиции в основной капитал (87,3% в оптовом звене и 81% - в розничном). Поэтому вокруг них преимущественно и происходит отраслевое системообразование. Так, если в 2009 г. сто крупнейших розничных торговых компаний совокупно ввели немногим более 800 тыс. кв. метров торговой площади, в 2010 – более миллиона, а в последние годы они запускают ежегодно свыше 2,5 млн. м2. При этом более половины вводимых в продовольственном сегменте торговых площадей обеспечивают лидеры рынка X5 Retail Group и «Магнит», «Дикси». В 2016 г. первые две первые торговые компании анонсировали ввод 2070 магазинов или 83,5% новых объектов продовольственной торговли.

Выраженное расслоение субъектов торговли требует дифференцированного подхода к оценке потенциала их развития, рыночной силы формируемых ими объединений. Экономистами предлагается множество классификаций, в основу которых закладываются различные критерии. Росстат, например, опирается на критерии объема товарооборота и численности сотрудников, выделяя микропредприятия, малые, средние и не относящиеся к таковым (крупные) предприятия. Отдельно рассматриваются индивидуальные предприниматели. Агенство Infoline ориентируется на критерии территориального проникновения, размер торговых площадей и товарооборота, количество торговых объектов, выделяя федеральные и региональные компании. По нашему мнению, подобное деление чересчур обобщенное, показывает масштабы пространственного распространения бизнеса, однако не отражает особенностей организационных построений, владения и управления, используемые модели и технологии развития.

С позиции мультифакторного подхода представляется обоснованным выделить семь уровней интеграции в торговле России: транснациональные, федеральные (оба уровня национального значения), межрегиональные и региональные интегрированные торговые системы, региональные торговые сети,

местные торговые сети (цепи), а также автономные торговые организации. Рассмотрим существенные особенности каждого уровня.

Транснациональные ИТС представлены на рынке России преимущественно через хозяйственно обособленные филиалы (отделения), которые занимаются преимущественно операционной деятельностью (через выстраивание «дочерних» торговых цепей / сетей, либо построение и обслуживание франчайзинговых объединений, отчасти, девелопментом). В первом случае, в российской юрисдикции регистрируется юридическое лицо, создается офисное подразделение и формируется собственная торговая инфраструктура. Управляющее звено и торговые объекты встраиваются в «материнскую» систему, получая при этом определенную хозяйственную самостоятельность; на основные управленческие должности назначаются менеджеры материнской компании, направляющие и контролирующие работу резидентного управленческого персонала. По мере подготовки и национальных кадров производится замещение ими позиций второго и третьего эшелона управления. Приведем пример. Французская ИТС Auchan на момент выхода на российский рынок комплектовала штат управления до уровня директоров торговых объектов из числа командированных специалистов офиса или других европейских филиалов. При этом в помощь директорам гипермаркетов назначались менеджеры – резиденты (директора – стажеры), отвечавшие за работу с персоналом и связи с контролирующими органами. Постепенно уровень менеджеров гипермаркетов полностью был укомплектован национальными кадрами. Однако следующий уровень управления (супервайзеры) по –прежнему комплектовался из сотрудников «материнской» компании. Во втором случае, транснациональные ИТС ограничивают свою деятельность в РФ созданием логистической инфраструктуры и контроллингом хозяйственной деятельности франчайзи, зачастую без создания специальных подразделений в российской юрисдикции.

Анализ деятельности транснациональных торговых компаний в России выявил следующие, свойственные им, конкурентные преимущества: 1) использование ресурсов материнской компании; 2) балансирование принципов

централизации и децентрализации в управлении; 3) формирование транснациональной компоненты ассортимента, реализуемой на всех рынках присутствия (обеспечивает преимущество в скидках к закупочным ценам); 4) перераспределение товарных и денежных потоков между территориальными подразделениями в зависимости от конъюнктуры рынка и условий ведения бизнеса; 5) наличие развитой и высокотехнологичной собственной логистической инфраструктуры.

К категории *«федеральные интегрированные торговые системы»* мы причисляем торговые организации, работающие в трех и более федеральных округах, создаваемые как российскими, так и иностранными предпринимателями (инвесторами). Такие системы отличает не только сетевая форма организации торгового бизнеса, но и развернутая офисная и логистическая инфраструктура, увязанные в единое целое; сложная корпоративная структура управления (как правило, матричная или дивизиональная), высокая степень оптимизации внутренних бизнес процессов. По-существу, они представляют собой многоканальные системы продажи товаров, покрывающие значительную часть национального рынка, обеспечивающие поставщикам одновременное проникновение на рынок во множестве точек доступа, возможности расширения рынка сбыта. Помимо «рыночной доли», к преимуществам федеральных ИТС следует отнести большую доступность заемных средств, как источника развития, обеспечиваемую масштабами консолидации денежных потоков, либо привлечением стратегического инвестора. Вместе с тем, инвестиционный характер развития таких систем создает для них проблему сохранения динамики роста показателей хозяйственной деятельности и капитализации, решаемую, как правило, за счет непрерывной территориальной экспансии и экономизации, роста кредитной зависимости и хозяйственных рисков.

К категории *«межрегиональные интегрированные торговые системы»* целесообразно отнести торговые организации, работающие в нескольких областях или республиках (регионах) страны, расположенных в одном или двух федеральных округах. По форме организации они близки федеральным ИТС,

уступая последним масштабами бизнеса и инвестиционной привлекательностью, представляя собой своего рода переходный уровень развития торговой организации, когда региональная компания постепенно преобразуется в компанию федерального значения, либо останавливается в развитии и оказывается объектом поглощения. На этой стадии владельцы начинают выступать больше с позиций стратегического инвестора, привлекают средства за счет продажи части бизнеса инвестиционным фондам и сторонним инвесторам. Межрегиональные ИТС наряду с федеральными и транснациональными системами могут формировать отраслевой мезоуровень, становиться инструментом влияния государства на потребительский рынок и социально – экономические настроения населения.

В группу *«региональных интегрированных торговых систем»* мы сводим торговые объединения, работающие на территории одной или нескольких граничащих обычно между собой, областей и республик, представленные не менее, чем в половине муниципальных образований и /или обеспечивающих более 10% продаж сегмента в регионе. Системный характер их развитию придают элементы инкорпорирования и вертикальной интеграции. Особенность данного уровня интеграции заключается в том, что эти системы значимы для конкретного региона, но не представляют обычно инвестиционного интереса, скорее выступают как объект поглощения более крупными компаниями.

Не вошедшие в эту группу торговые компании регионального значения правильно обозначить как *«региональные торговые сети»*. Этому уровню интеграции присущи сетевая архитектура построения, агрессивный характер ведения бизнеса, привлечение сторонних инвестиций, централизация закупочной деятельности и управления, сегодня чаще в руках у основателя, предоставление некоторой хозяйственной самостоятельности торговым объектам. На этом уровне лишь запускаются процессы унификации торговых объектов и ассортимента, построения собственной логистики, выстраивания бизнес процессов.

Группу *«местные торговые сети / цепи»* формируют компании, ограничивающие свою деятельность уровнем района, города или иного поселения, имеющие при этом сетевую или цепную формы построения. Это обычно семейный

бизнес, нацеленный на обеспечение удовлетворение личных потребностей владельцев, развитие которого территориально ограничено и обеспечивается преимущественно за счет генерируемых собственных средств; в исключительных случаях – беспроцентных займов от собственников. К банковскому кредитованию такие компании прибегают редко, в основном для покрытия кассовых разрывов. Они не могут позволить себе внедрения новейших технологий в области организации торговли, управления и логистики. Имеют упрощенную организационную структуру и ручное управление. Наконец, *автономные торговые организации* представляет собой хозяйственно независимые предприятия, сохраняющиеся как элемент старой парадигмы развития торговли, либо выстраивающие партнерские отношения в рамках новой экономической реальности. Сами они не генерируют синергетического эффекта, но могут использовать эффект участия в разного рода объединениях; ограничены в доступе к товарным и финансовым ресурсам, уязвимы на консолидирующемся рынке.

Проведем сравнительный анализ эффективности торговых организаций различных уровней развития, для чего воспользуемся данными Infoline по результатам операционной деятельности 100 крупнейших компаний российского потребительского рынка.[118] Сопоставим федеральные ИТС и дочерние компании транснациональных объединений (группа «А» объединила 13 компаний) с региональными ИТС, составляющими основу отраслевого микроуровня (в группу «В» вошла 21 компания, распределение представлено в приложении 2.2). Сравнение сводных показателей эффективности показывает, что ИТС группы «А» превзошли компании группы «В» по обороту более чем в шесть раз, по количеству торговых объектов – в 3,7, по торговой площади – в 4,1 раза. В среднем на компании группы «В» приходилось 132 магазина и 74,8 тыс. кв. метров торговой площади, в то время как в группе «А» - 791 торговый объект и 501 тыс. кв. метров торговой площади. Существенные расхождения были выявлены в скорости

[118] Для верификации остановимся на периоде 2010-11 гг., который можно считать временем посткризисного устойчивого роста экономики. Во внимание примем только компании продовольственного сектора рынка, наиболее устойчивый сегмент интегрированной торговли Аналитическая таблица приведена в приложении 2.1

наращивания оборота (а значит и закупочной мощности): группа «В» показала рост оборота в посткризисный период 8% против 16% у группы «А». Еще больший разрыв сложился в товарообороте, приходящемся на одну компанию: 12 млрд. рублей против 121,9 млрд. руб. При этом компании группы «А» генерировали 153,4 млн. рублей в расчете на один магазин (243,4 тыс. рублей в расчете на кв. метр торговой площади), при том, что компании группы «В» - 90,5 млн. руб. на торговый объект (159,9 тыс. руб. на $м^2$). Установлено также, что компании группы «А» оказались более устойчивы к кризисным явлениям в экономике и действию фактора насыщения рынка: так, в 2011 г. отдача на один магазин по компаниям группы «В» упала на 21%, а по ИТС группы «А» - на 8,1% (по показателю отдачи с 1 кв. метра торговой площади, соответственно, на 7,8% и 1,8%).

Проблемой региональных и особенно местных торговых организаций становится формирование конкурентоспособного ассортимента, повышенные завышенные затраты на товародвижение в условиях ухудшения транспортной инфраструктуры по мере удаления от столицы страны,[119] особенно в условиях формирования значительной части ассортимента за счет импорта или локализованного транснациональными компаниями производства (ее мы определяем как федеральную компоненту). Существенные уровневые отличия наблюдаются в источниках развития. Так, филиалы транснациональных ИТС осуществляют территориальное проникновение за счет материнских компаний, прибегая к привлечению краткосрочных кредитов в РФ, как правило, лишь под оборотные средства, в то время как федеральные ИТС развиваются в значительной степени за счет привлеченных средств (кредиты банков, IPO, продажа доли в бизнесе стратегическому инвестору, размещение облигаций), предпочитая инструменты долгосрочного заимствования и жертвуя ликвидностью. Так, доля краткосрочных заимствований у X5 Retail Group на начало 2011 г. составляла всего 14%, у «Магнита» - 18%. Из числа компаний группы «А» лишь у «Ленты» и

[119]Так, общая протяженность автодорог федерального, регионального и местного значения в РФ составляет 1,1 млн. км. (для сравнения, Япония имеет 1,2 млн. км, США – 6,5 млн. км, а Китай только за последние 10 лет построил более 4 млн. км.). Электронный ресурс foodmarkets.ru

«Седьмого Континента» данный показатель превышал 30%, что объяснялось внутрикорпоративным конфликтом в первом случае и приобретением обанкротившейся компании «Мосмарт» во втором. Компании группы «В» на тот же период времени демонстрировали большую ограниченность в доступных финансовых инструментах (они не не используют инструменты IPO, облигационные займы), вынуждены больше ориентироваться на собственные источники финансирования и долгосрочные банковские кредиты. Сопоставимые с группой «А» показатели заимствования были выявлены лишь у двух межрегиональных компаний («ГК Холидей» - 12,5%, «Система Регион Март» - 22,3%), в целом кредитная нагрузка у региональных сетей оказалась значительно выше и в меньшей степени контролируемой. Так, если у компаний группы «А» соотношение заемного капитала к собственному на начало 2011 г. колебалось от 1,2 («Магнит») до 3,8 (O'Key), то в группе «В» этот показатель составил от 0,8 («Мария Ра») до 39,9 (компания «Форвард») и 65 («Центр реструктуризации»). При этом у 12 из 16 компаний группы «В» уровень заемного капитала оказался выше, чем по группе «А».

Исследование показывает также, что региональные и местные торговые организации теряют административный ресурс, а также преимущество продажи товаров локального производства. Сегодня торговые системы федерального значения получают практически повсеместную поддержку региональных властей, что выражается в виде практики заключения двусторонних договоров о сотрудничестве регионов и крупнейших торговых систем, в рамках которых последние получают преференции на строительство логистических центров, торговых объектов, реконструкцию недвижимости, помощь в установлении контактов с местными производителями. Только X5 Retail Group за последние три года заключила более 15 таких соглашений, как с правительствами традиционных для себя рынков (Московская, Ленинградская, Волгоградская, Курская, Самарская области), так и властями перспективных регионов развития (Тюменская, Челябинская, Свердловская, области, Краснодарский край, республика Татарстан и др.). Ситуацию усугубляет переключение крупных промышленных предприятий,

как отечественных, так и иностранных (ВБД, группа компаний «Черкизово», Останкинский МПЗ и др.) на обслуживание преимущественно крупных контрагентов. Потребности региональных, тем более местных, торговых организаций обеспечивается все чаще через механизмы дистрибуции. Это приводит к дифференциации закупочных условий и ослаблению переговорных позиций последних, вынуждает их платить завышенную цену за закупаемый товар, формирует проблему выравнивания закупочных условий.

Предложенная классификация имеет под собой также технологическое обоснование. Анализ показывает, что автономные организации, местные торговые компании, региональные торговые сети применяют модель функционирования, опирающуюся на принцип push market или продвижения предлагаемого рынком, часто случайного, товара (модель свойственна старой парадигме развития мировой торговли). Интегрированные торговые системы используют парадигмально иную модель хозяйственной деятельности, которая строится на принципе pull market (формирования и управления рынком, ассортиментом и производством).

Сделаем вывод: расслоение торговой сферы в процессе ее интеграции является объективным процессом, в ходе которого отдельные ИТС становятся межотраслевыми экономическими структурами, а значит - частью мезоуровня экономики. Можно предложить следующие критерии отнесения субъектов торговли к этому уровню: федеральный или транснациональный статус ИТС и консолидированный товарооборот (без НДС), сопоставимый с объемами продаж крупнейших производственных и финансовых холдингов.[120] Сегодня этот критерий правомерно определить в сумме от 20 млрд. рублей.

Необходимо отметить, что формирование мезоуровня в торговой сфере ведет к олигополизации отечественного потребительского рынка, исчезновению возможностей отраслевого саморегулирования, подтверждая тезис И.Б.Стукаловой о том, что «…парадигма рыночной капиталистической экономики устарела …так

[120] Для анализа мы использовали данные рейтинга по объемам реализации продукции крупнейшими компаниями России, ежегодно публикуемый аналитическим агенством «Эксперт online». Режим доступа: https://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2016-po-ob_emu-realizatsii-produktsii/

называемый чистый рынок формирует спрос, который направлен на получение сверх прибылей, а приоритеты нравственного перераспределения благ не входят в его компетенцию».[121] Особенностью системообразования в торговой сфере становится также неравномерность интеграции в территориальном разрезе, что обуславливает региональные отличия в качестве торгового обслуживания. Так, наиболее высокий уровень интеграции Росстат фиксирует в Санкт – Петербурге– 52,8%. Еще в двадцати регионах страны показатель превысил 30%, а в 14 субъектах РФ превышает общероссийский уровень. В то же время в 10 субъектах РФ интегрированная составляющая обеспечивала менее 10% розничного товарооборота, лишь стартовые явления (открытие первых сетевых магазинов) мы прослеживаем на территории Ингушетии и Чеченской Республики (в условиях высоких экономических рисков), отсутствие таковых - в географически удаленном Чукотском автономном округе. Это, по нашему мнению, актуализирует проблему выравнивания территориальных пропорций отраслевой интеграции.

Значительные различия в скорости и характере интеграции прослеживаются и в отраслевом разрезе. В сегментах торговли продуктами питания, бытовой техникой и электроникой, строительными материалами наблюдаются наиболее высокие темпы интеграции торговой инфраструктуры. Доля интегрированной торговли на продовольственном рынке в 2016 г. превысила 50%, причем рост обеспечивается преимущественно за счет свертывания мобильной торговли и торговли на рынках.[122] При этом рынки одежды, обуви, аптечных товаров находятся лишь на начальной стадии интеграции. Таким образом, наличествует потребность в регулировании процессов отраслевой интеграции с помощью сбалансированного влияния государства и механизмов саморегулирования.

Анализ показывает. что интеграционные процессы в торговой сфере актуализируют проблему защиты интересов отечественного бизнеса, так как

---

[121] Стукалова И.Б. Организационно – экономическое регулирование предпринимательства в торговле. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., РЭУ, 2001, с. 41

[122] Рассчитано по данным Infoline – Аналитика.

сопровождаются постепенным вытеснеиием отечественных предпринимателей, их замещением иностранными инвесторами, расширением присутствия на рынке транснациональных корпораций. Сегодня только в сегментах продовольственной торговли, торговли бытовой техникой и электроникой, аптечными товарами сохраняется значимое влияние отечественных предпринимателей, происходит сдержанная экспансия зарубежных компаний, в основном лидеров мировой торговли (приложение 2.2). Причины мы видим в том, что в этих сегментах отечественные предприниматели сумели в начале XXI в. сформировать торговые сети, сопоставимые по потенциалу развития филиалам зарубежных компаний. Однако после 2008 г. здесь стартовали процессы замещения российских собственников зарубежными инвесторами (O'Key, «Эльдорадо»).

Напротив, на рынках одежды, обуви, строительных материалов проникновение зарубежных ИТС значимее, хотя и началось позднее. Это обусловлено тем, что отечественные предприниматели развивали бизнес преимущественно на условиях приобретения за рубежом товарных франшиз и задержались с консолидацией рынка. Сегодня экспансия на эти сегменты рынка осуществляются не только лидерами мировой торговли («Адидас», Inditex), но и менее значимыми транснациональными системами (New Yorker, Mango), которые наряду с формированием франчайзинговых цепей, создают также собственные (филиальные) сети, осуществляют вертикальную интеграцию. Отечественные предприниматели оказываются здесь уязвимее, поскольку бизнес ориентирован на импорт. Наиболее высокий уровень проникновения зарубежных торговых компаний мы наблюдаем на строительном сегменте потребительского рынка России. Так, суммарный оборот 10 наиболее крупных розничных компаний этого сегмента в 2015 г. составил 299,2 млрд. руб., при этом 67% обеспечили зарубежные торговые системы (Leroy Merlin, OBI, Castorama, K-Rauta).[123] При этом складываются слабые конкурентные позиции отечественных торговых компаний разных степеней интеграции по отношению к транснациональным компаниям.

[123] Электронный ресурс «Рейтинги & Новости» top-rf.ru

Сравнительный анализ конкурентных преимуществ (таблица 2.2.2) позволяет говорить об их недостаточной адаптированности к новой парадигме развития мировой торговли.

Таблица 2.2.2 - Сравнительный анализ конкурентных преимуществ российских и транснациональных интегрированных торговых структур (составлено автором)

Статус торговой компании	Транснациональная ИТС	Российские ИТС	
		Федеральные	Региональные
Стратегия развития	Взвешенный подход	Агрессивная	Осторожность
Структура управления	Стремление к горизонтальной структуре	Стремление к вертикальной структуре	Упрощенная структура
География деятельности	Несколько национальных рынков	Национальный рынок	Региональный рынок
Формализация	Очень высокая	Высокая	Низкая
Доступ к ресурсам	Мировой рынок	Национальный рынок	Рынок региона
Репутация	Узнаваемость и доверие в мире	Узнаваемость	Узнаваемость и доверие региона
Устойчивость к внешним факторам	Высокая	Средняя	Низкая
Устойчивость к внутренним факторам	Высокая	Средняя	Высокая
Уровень социальной ответственности	Средний	Низкий	Высокий
Влияние на рынок	Рынки присутствия	Национальный рынок	Регион
Отношение к технологиям	Разрабатывают	Заимствуют в первую очередь	Заимствуют во вторую очередь
Взаимоотношения с государством /протекция	Протекция на международном уровне	Национального рынка	Региона происхождения

Во-первых, транснациональные компании имеют доступ к финансовым ресурсам со всего мира, в то время как отечественные ИТС в условиях экономических санкций ограничены национальными ресурсами, стоимость кредитных средств для них выше минимум в 6 раз и растет при удалении от финансовых центров страны. Во-вторых, транснациональные компании занимаются разработками и внедрением инновационных технологий и решений, в то время как отечественные компании их заимствуют, причем региональные ИТС - со значительной временной задержкой. Существенные различия наблюдаются в административном ресурсе: региональные компании пользуются поддержкой субъектов РФ, федеральные компании – на уровне Правительства РФ, транснациональные ИТС помимо этих ресурсов используют административный ресурс страны происхождения, возможности, обеспечиваемые международными соглашениями (Евросоюза, ВТО и т.п.).

В-третьих, для зарубежных компаний более доступа торговая недвижимость, дешевле обходится строительство новых торговых объектов в условиях снижения курса национальной валюты. В -четвертых, транснациональные ИТС имеют более высокую организационную устойчивость к действию внешних факторов, обусловленную ведением бизнеса в разнородной экономической среде, высокой степенью формализации управления в сочетании с его децентрализацией, эффективной корпоративной культурой, осуществлением взвешенной стратегии развития, в то время как отечественные ИТС вынуждены вести бизнес преимущественно в одной, достаточно агрессивной, экономической среде и развиваться преимущественно экстенсивно, за счет максимальной централизации управления, насаждения корпоративной культуры «сверху», заимствования управленческих кадров за рубежом (количество приглашенных иностранных специалистов на ключевых позициях колеблется от 15%, X5 Retail Group, до более чем 60% в компании O'Key). В–пятых, отметим значительный разрыв в операционной эффективности (таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3 - Сравнительный анализ эффективности крупнейших отечественных ИТС с филиалами транснациональных компаний, 2015 г.*

Показатели эффективности операционной деятельности	Auchan	Магнит	X5 Retail Group	Metro C&C	O'Key
Оборот на 1 м2 торговой площади, т.руб.	861,6	161,1	228,5	200,8	278,2
Товарооборот на одного работника (среднесписочного), тыс. руб.	18802,6	3502,6	4904,2	7117,2	6060,9
Оборачиваемость товарных запасов, раз	15,2	10,6	8,7	10,3	9,3

*Рассчитано автором по данным торговых организаций

Анализ показывает, что наиболее эффективной торговой системой на российском рынке является французская компания Auchan, а не его лидеры («Магнит», X5 Retail Group). Из компаний, возникших в России, лучшую операционную эффективность показывает компания O'Key, которая, однако, принадлежит иностранным инвесторам. Можно с высокой степенью вероятности предположить развитие интеграции торговли по восточноевропейскому сценарию, согласно которому отраслевой мезоуровень формируют транснациональные компании, а предприниматели – резиденты вытесняются на менее доходные сегменты рынка, либо вынуждены работать на условиях франчайзи. Нам видится

существенной ошибкой отказ государства от ограничения допуска иностранных компаний на отечественный рынок (через совместные формы ведения бизнеса, концессионные соглашения), позволяющего, как показывает опыт Китая, Индии, Японии, эффективно контролировать проникновение на местные рынки транснациональных торговых систем, балансировать условия конкуренции, развитие национального и зарубежного сегментов торговли. Отметим, что в России элементы протекционизма применялись в конце 80-х гг. (совместное предприятие Мосресторансервиса и компании McDonald's, 1989 г), однако уже с 1996 г без видимых причин были сняты ограничения в части ведения зарубежными компаниями бизнеса в торговой сфере. Единый правовой режим распространяется на иностранных инвесторов и коммерческие организации с иностранными инвестициями,[124] реализуется механизм акционирования совместных предприятий с сокращением / продажей доли государства.

С этого времени отечественные торговые организации становятся объектами поглощения; процесс сдерживается только нестабильностью политико – экономической ситуации в стране. Однако после валютного кризиса 2014-15 гг. и в условиях рецессии эти барьеры перестали быть эффективными. В 2014 г. на розничный рынок России вышло более 60 зарубежных торговых систем, в 2015 – еще 49, большая часть которых тестирует рынок и предполагает развиваться, используя готовую инфраструктуру торговых центров. Активизируют экспансию транснациональные компании: Leroy Merlin, например, за пять лет планирует увеличить свою сеть с 45 до 140 магазинов, размещаемых в городах с населением от 400 тыс. человек[125], Tengelmann Group консолидировала права на торговую сеть OBI, выкупив долю отечественного предпринимателя И.Сосина (2016), французская оптово –логистическая система FM Logistik охватила всю территорию страны многофункциональными терминалами.

---

[124] Правда закон оговаривает, что другими федеральными законами может быть внесены изменения ФЗ № 160 от 09.07.99 «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации (ред. От 05.05.2014) Электронный ресурс «Консультант Плюс».

[125] Электронный ресурс РБК 15.03.16

Особенностью системообразования в условиях интеграции мы определяем также заинтересованность государства в укрупнении торговых организаций, что находит отражение в прямой и косвенной поддержке федеральных торговых систем, которые приобретают социально – экономическое значение как крупные налогоплательщики и работодатели, становятся эффективным каналом влияния на настроения в обществе. Их легче контролировать. Обратимся к фактам. В годы экономического кризиса 2008-10 гг. Правительством РФ были выделены стабилизационные кредиты ограниченному кругу крупных отечественных компаний, признанных системообразующими (X5 Retail Group, «Магнит», «Копейка», «Седьмой Континент»). Нельзя не отметить проводимую правительством РФ последние годы политику ужесточения условий осуществления малого предпринимательства, куда мы относим усложнение процедуры размещения предприятий мобильной торговли[126], установление процедуры аукционной продажи прав на недвижимость или аренду, ограничений в части продажи ряда товарных групп; избирательную налоговую политику (введение торгового сбора; увеличение социальных налогов для малого бизнеса).

Не менее характерной чертой системообразования в торговле России под воздействием интеграции становится передел собственности на региональных и муниципальных рынках, вытеснение региональных и местных торговых компаний, их замещение федеральными системами. Этот проесс можно проиллюстрировать на примере экономически развитого рынка Екатеринбурга и Свердловской области (приложение 2.3). Из приведенных данных видно, что еще в 2007 г. на этом рынке превалировали местные компании, но уже в 2010 за лидером, сетью «Кировский», находились уже сразу три федеральные и одна транснациональная ИТС, чуть дальше -сегодняшние лидеры розничной торговли страны «Магнит» и Auchan. В 2013 г. региональная компания «Кировский» проиграла конкурентную борьбу федеральной компании «Монетка» и стала второй. За лидерами плотной группой следуют федеральные компании, разрыв которых от отставших региональных

[126] ФЗ 382 от 29.10.2014 «О внесении изменений в части первую и вторую налогового кодекса РФ»

торговых организаций увеличивается. Уровень интеграции торговли региона на 01.07.14 достиг 60,5%, причем транснациональные и федеральные компании обеспечили 58% продаж продовольственных товаров (8 и 50%, соответственно), в то время как региональные участники – всего 42%.[127] Сегодня уже сам факт открытия в регионах торговых объектов транснациональных торговых систем инициирует кризис в развитии региональных компаний. Так, появление в Сибирском регионе IKEA и Leroy Merlin привело в 2016 г. к кризису межрегиональную торговую сеть «Домоцентр», имевшую гипермаркеты в Новосибирске, Барнауле, Кемерово и генерировавшую оборот в 3,7 млрд. руб.

Передел собственности происходит также под влиянием фактора мультиформатности развития. Так, за 2015 г. на фоне увеличения продаж детских товаров в ИТС «Лента» и О'Кey (показатель LFL по товарной группе, соответственно, 7,9 и 12,7%), запуска линейки СТМ Baby boom федеральной торговой системой «Дикси»[128], обанкротились две региональные торговые сети, работавшие в сегменте товаров для детей (петербургская сеть «Дети» и новосибирская сеть Nati). Можно сделать вывод, что развитие региональных торговых компаний возможно в двух направлениях: трансрегиональной экспансии за счет привлечения стратегических инвестиций и преобразования компании в торговую систему федерального масштаба (примеры: екатеринбургская сеть «Монетка», татарстанская сеть «Бахетле», сибирская сеть «Мария – Ра»), а также по пути наращивания капитализации за счет активной региональной экспансии, с последующей продажей бизнеса («Холидей Классик», «Новые торговые системы»). Ужесточение конкуренции вынуждает местные торговые компании активизировать территориальное развитие, повышать технологическую оснащенность и эффективность операционной деятельности, не имея для этого достаточных ресурсов, что все чаще приводит их к изменению профиля бизнеса на управление недвижимостью, либо его продаже на невыгодных условиях.

---

[127]Электронный ресурс «Деловой квартал» - ekb.dkvartal.ru

[128] См. «Гипермаркеты вытесняют магазины детских товаров». Retail.ru 4.08.16

2.3. Анализ социально экономического эффекта интеграции в торговле России

Теперь обратимся к исследованию социально – экономических последствий формирования в торговле России интегрированных торговых систем. Здесь среди экономистов существуют прямо противоположные точки зрения. Одни ученые выражают мнение, что это отрицательное социально – экономическим явление, мотивируя свою точку зрения сокращением для потребителей возможности свободного выбора места покупки, ограничением конкуренции, формированием предпосылок для монополизации потребительского рынка и согласования розничных цен. Сторонники противоположного подхода говорят о совершенствовании в процессе интеграции торговых и логистических процессов, повышении производительности труда и качества обслуживания, экономизации операционной деятельности и, на этой основе, сдерживании цен.

Мы считаем и неоднократно отмечали это в публикациях[129], что социально экономический эффект интеграции отрасли имеет разнонаправленный характер. Анализ результатов системообразования в торговле экономически развитых стран Европы (Франция, Германия, Великобритания) свидетельствует, что на фоне консолидации рынка ужесточается конкуренция за покупателя между образующимися крупными торговыми системами, что вынуждает их, тем более оставшихся на рынке малых предприятий снижать розничные цены. Далеко не случайно на продовольственном рынке Германии с уровнем консолидации более 90% только за 2009 г. крупные торговые системы 12 раз снижали розничные цены по отдельным категориям товаров. В 2010 г. отмечена тенденция снижения цен более чем на 30 наименований продуктов питания, инициированная ИТС Aldi и поддержанная компанией Edeka.[130] В 2012 –13 гг., снижение потребительских цен

---

[129] Чеглов В.П. Экспансия розничных сетей в регионы; эффекты и аффекты. Вестник РГТЭУ, 2011 г. № 12, с. 128-139; Чеглов В.П. Влияние розничных торговых сетей на социально – экономические параметры функционирования регионов. «Менеджмент и бизнес администрирование» 2014, № 3, с. 90-101

[130] Продовольственные дискаунтеры Германии снижают цены. Данные DNEWS/. Электронный ресурс euromag.ru 11.10.2010

на потребительском рынке Германии достигает в среднем на 2% в год[131], в том числе по продовольственным товарам - на 1,3%.[132] Этот тренд распространяется на страны Евросоюза.[133]

Принимая во внимание отставание отечественной торговой сферы в темпах интеграции, можно предположить, что ее влияние на уровень жизни населения должно проявляться несколько иначе, тем более в условиях значительной инфляции, наблюдаемой все годы трансформации экономики. Обратимся к исследованию влияния интеграции розничной торговли на показатели уровня жизни, отслеживаемые Росстатом в разрезе регионов России. Это стоимость фиксированного набора товаров и услуг и величина прожиточного минимума.

Прежде всего, определимся с единицей измерения степени отраслевой интеграции и необходимой аналитической базой. Поскольку категория «интегрированная торговая система (организация)» в статистических измерениях не применяется, то мы используем данные статистических наблюдений по торговым сетям. Отметим, что критерий торговой сети, используемый статистиками, как мы отмечали выше, имеет чересчур расширительное толкование, позволяющее относить к этой категории объединения торговых объектов различной степени увязки между собой. Однако статистический анализ базируется на сплошном исследовании крупного корпоративного торгового бизнеса,[134] который и является объектом нашего исследования, что позволяет воспользоваться ежегодно публикуемыми Росстатом данными о розничном обороте торговых сетей в региональном разрезе за период 2008 – 12 гг, включающий годы экономического кризиса и выхода экономики из него, а данные за 2013-15 гг. будем рассматривать как контрольные.[135]

---

[131] В Германии обвал цен на продукты питания. Электронный ресурс elba.com.ru 05.04.12

[132] В Германии впервые за пять лет упали потребительские цены. Информационный ресурс Slon 29.01.15

[133] Немецкие дискаунтеры захватывают Европу. Электронный ресурс vestifinance.ru. 20.01.16

[134] Методологические положения по определению обобщающих показателей по статистике внутренней торговли. Информационный ресурс gks.ru.

[135] Применение данных 2014- 15 г. некорректно ввиду резкой корректировки курса национальной валюты и скачка спроса населения на потребительском рынке

Сгруппируем регионы РФ по критерию «доля торговых сетей в розничном обороте региона», используя применяемый Росстатом шаг в 5%. Принимая во внимание, что по трем регионам России статистики не фиксируют наличия торговых сетей, у нас получается восемь групп (таблица 2.3.1). Анализ полученных данных показывает тенденцию сокращения количества регионов РФ со слабо выраженной интеграцией в сфере розничной торговли. За период 2008-13 гг. количество регионов с долей торговых сетей в розничном обороте на уровне от 0,1 до 5% (группа 2) снизилось с 16 до 5, а с удельным весом от 5,1 до 15% (группа 3 и 4) – сократилось с 37 до 19. При этом, количество регионов, в которых указанный показатель превысил 15%, ежегодно росло. В двенадцати регионах РФ против одного в 2008 г., торговые сети обеспечивали более 25% розничного оборота, а в семи субъектах они превысили значение в 30% оборота. В 2014 г. таковых насчитывалось уже 19 и 10, что превысило 36% от общего числа регионов России. Однако большая часть регионов РФ (39%) имела долю интегрированного оборота в розничной торговле в пределах от 15,1 до 25%, а каждый четвертый регион – от 0 до 15% что подтверждает сделанный нами ранее вывод: процесс отраслевой интеграции активно развивается, но далек от завершения.

Уже сопоставление темпов роста доли торговых сетей в розничном обороте и показателей уровня жизни населения позволяют нам сделать вывод о наличии корреляции, прослеживаемой с определенного (порогового) значения интеграции, каковым мы определяем достижение торговыми сетями 10% уровня в розничном обороте региона (приложение 2.4). При этом мы наблюдаем схожую динамику по обоим упомянутым индикаторам уровня жизни, что позволяет для дальнейшего исследования сосредоточиться на одном из них, а именно показателе стоимости фиксированного набора товаров и услуг. Поскольку выбранный индикатор отражает не только применение торговых технологий, но и инфляционные процессы в экономике, то нашей задачей будет являться выявление вектора влияния фактора интеграции торговли и не более того.

Таблица 2.3.1 - Группировка регионов РФ по уровню интеграции в сфере торговли, 2008 – 15 гг.*

№ п/п	Уд. вес сетей в обороте, %	Количество регионов РФ, составляющих группу, ед. / годы								Сетевой оборот, млрд. руб. / %			Удельный вес торговых сетей в розничном обороте, %						Справ. уд. вес торг. сетей по группе 2013 г.
		2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**Справочно 2013**	**2014**	**2015**	**2008**	**2012**	**Темп роста**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**Измен уд. веса за период, %**	
1	**0**	8	5	3	3	3	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
2	**От 0,1 до 5%**	16	13	12	7	6	5	3	3	52,8	9,3	(17,6)	2,7	2,32	1,92	0,37	0,23	(2,44)	2,3
3	**5,1- 10**	14	17	14	12	10	8	8	7	149,1	112,8	(75,7)	7,5	8,15	5,79	4,23	2,75	(4,78)	7,7
4	**10,1-15**	23	17	17	13	12	11	6	5	566,3	350,0	(61,8)	28,6	35,99	33,33	13,12	8,52	(20,08)	13,3
5	**15,1 – 20**	11	20	18	25	20	15	11	6	666,0	1 806	271,1	33,6	24,74	21,88	25,70	43,95	10,31	18,1
6	**20,1 – 25**	4	2	8	10	13	18	18	19	70,0	566,0	808,6	3,5	1,57	9,48	30,71	13,78	10,24	22,8
7	**25,1 – 30**	1	2	4	4	8	12	17	14	231,9	630,0	271,7	11,7	12,59	14,56	11,81	15,34	3,63	27,5
8	**Св. 30,0**	1	2	2	4	6	7	9	18	244,0	634,5	260,0	12,3	14,65	13,04	14,07	15,44	3,14	32,6
	Всего									1980	4108	207,5	100	100,0	100,0	100,0	100,0	нет	21,5

*Рассчитано автором на основании данных Росстата, без Москвы и области, Санкт-Петербурга и области, как финансовых центров, республики Крым и Севастополя (новые регионы, с 2014 г.)

Можно констатировать наличие выраженной линейной корреляционной зависимости между данными динамическими рядами (значение 0,94), начиная с третьей группы (начиная с уровня интеграции в 10%).[136] Далее корреляционная зависимость лищь усиливается и достигает значения 0,98 (7-ая группа) и 0,99 (8-ая группа). Тесноту линейной взаимосвязи показателей мы оценивали с помощью коэффициента парной корреляции. По шести группам из семи (кроме первой) значение корреляции превысило значение 0,7 по модулю (порог наличия тесной линейной связи). Наличие тесной корреляционной зависимости позволило провести регрессионный анализ зависимости показателей оборота интегрированной торговли по регионам (Xi) и стоимости фиксированного набора товаров и услуг (Уi,) с использованием линейного уравнения регрессии (1).[137]

$$\hat{Y}_{it} = a + bX_{it}, \quad \textbf{(1)}$$

где t –номер года; *a, b* – коэффициенты уравнения регрессии, i= номер группы регионов.

Учитывая, что остаточная дисперсия, коэффициент детерминации, критерий Фишера оценивают уравнение регрессии в целом, была выполнена дополнительная проверка полученных значений значимости каждого коэффициента уравнения регрессии (a, b) с помощью расчета стандартной ошибки и сравнения с коэффициентом на основе t-статистики, а также проверка полученных данных по так называемым «грубым правилам». Установлено, что во всех группах, кроме второй, взаимосвязь параметров описывается качественными линейными уравнениями регрессии. В найденных уравнениях параметр «a» мы интерпретировали как минимальную (стартовую) стоимость фиксированного набора товаров и услуг за рассматриваемый период, а параметр «b» - как меру влияния X на У (на сколько рублей в среднем за период увеличивается стоимость фиксированного набора товаров и услуг при увеличении оборота торговых сетей

[136] В целях чистоты анализа из расчетов мы были вынуждены исключить мегаполисы Москва и Санкт – Петербург с примыкающими областями, поскольку на потребление здесь существенное влияние оказывают финансовые потоки и миграция населения.

[137] Средняя стоимость фиксированного набора товаров и услуг по группе определена как средневзвешенная величина (по численности населения входящих в нее регионов).

на 1 млн. руб.). Отметим, что линейная зависимость между исследуемыми показателями характерна лишь для периода формирования ИТС. По мере увеличения абсолютных значений интегрированного оборота, но замедления темпов его роста будет срабатывать эффект убывающей отдачи и зависимость потеряет свою прямолинейность.

Интерпретируя результаты, следует отметить рост стоимости фиксированного набора товаров и услуг в группе 2 по сравнению с аналогичным показателем по группе 1. Так, в 2012 г. в регионах, где Росстат не смог выявить наличия торговых сетей, стоимость фиксированного набора товаров и услуг составляла 9045 руб., в то время как в регионах с интеграцией до 5% - 10038, от 5,1 до 10% - уже 10564 рублей. Этот тренд мы объясняем расширением товарного ассортимента, его углублением и специализацией, ростом качества товаров под влиянием единых стандартов, вводимых торговыми объединениями. С развитием интеграционных процессов прослеживается снижение стоимости фиксированного набора товаров и услуг до 9430 и 9121 руб., что на 7,6% ниже среднего по России показателя в 9868 рублей (5 и 6 группы).

Отметим, что в регионах с наивысшей степенью интеграции (группы 7 и 8) анализируемый показатель несколько подрастает и достигает 9304 руб, оставаясь, тем не менее, ниже среднего значения (на 5,7%). Объяснения мы связываем с тем, что трансформацией конкуренции торговых объектов в системную конкуренцию, соперничество в ассортиментной, закупочной политике, сфере маркетинга и товародвижения, диверсификацией, развитием более дорогих для покупателей форматов супермаркета, магазина «У дома», специализированного магазина.

Не менее интересный тренд демонстрирует динамика роста стоимости анализируемого параметра. Если в 2009 – 10 гг. темпы роста стоимости фиксированного набора товаров и услуг превышали 110%, достигая в своем максимуме значения 114%, то в 2012 г. они снизились до 107 – 108%, а в 2013 г. по регионам с наибольшим уровнем интеграции торговли - до 105,5%, что позволяет сделать вывод: интеграция торговли в России не достигла того уровня, чтобы обеспечивать снижение розничных цен или, хотя бы, их стабилизацию. Однако эти

процессы способствуют торможению инфляции и замедлению роста потребительских цен при первых признаках стабилизации экономики. Следует ожидать, что с дальнейшей интеграцией торговой инфраструктуры, столкновением на рынке интересов нескольких торговых систем в условиях ограниченного спроса на региональных рынках, будет происходить не просто замедление роста розничных цен, но и их абсолютное снижение при обеспечении стабильности макроэкономических условий в достаточно длинном временном интервале.

Положительным эффектом интеграции торговли в РФ мы считаем также территориальное выравнивание товарного предложения и розничных цен. Если в 2008 г флуктуация темпа роста анализируемого показателя по группам регионов достигала 3,7 – 5 процентных пункта относительно средней величины, то в 2012 г. отклонение нивелировалось и колебалось в диапазоне от нуля (4- ая группа) до 0,5 п.п. (7 и 8-ая группы).

Теперь проанализируем изменение показателей прожиточного минимума на душу населения и стоимости фиксированного набора товаров и услуг в регионах в зависимости от влияния интегрированных торговых систем мезоуровня экономики. Для этого субъекты РФ были распределены на четыре группы. Группу А составили регионы, где торговых сетей не выявлено, группу В - территории с оборотом торговых сетей до 10%, в которых торговые системы мезоуровня отсутствуют или представлены отдельными объектами. Группы С и D были сформированы из регионов, в которых доля оборота торговых сетей по данным Росстата превысила 10%, при этом в группу D мы включили регионы с выраженным влиянием транснациональных или федеральных торговых систем (одновременное присутствие минимум двух из трех ИТС - лидеров рынка - X5 Retail Group, «Магнита» и Auchan).

Полученные результаты (таблица. 2.3.2) показывают, что при переходе от группы А к группе В наблюдается рост обоих исследуемых социально – экономических параметров, что подтверждает сделанный ранее вывод: концентрация капитала, интеграция торговых агентов в регионах сопровождается внедрением новых форматов и концепций, качественным обновлением и

расширением ассортимента, ростом уровня торгового обслуживания. Затраты торговли в эти изменения оплачивает конечный потребитель. По мере проникновения в регионы крупных и технологически лучше оснащенных компаний мезоуровня те же социально – экономические параметры демонстрируют снижение. Так, если в 2012 г. стоимость фиксированного набора товаров и услуг по группе В достигала 10395 рубля, то по группе С составила 9880 руб. (что ниже на 5%), а по группе D – 9528 руб. (еще 3,6% снижения). И эта тенденция прослеживается в тесение всего периода наблюдений.

Таблица 2.3.2 - Зависимость показателей уровня жизни регионов РФ от влияния торговых компаний мезоуровня*

Годы	Нет торговых сетей	Регионы, где нет или слабо представлены федеральные торговые сети (доля сетевой торговли в обороте до 10%)	Регионы, где нет или слабо представлены федеральные торговые сети (доля сетевой торговли более 10%)	Регионы с выраженным присутствием Федеральной торговли (доля сетевой торговли в обороте более 10%)**
	Гр.А	Гр.В	Гр.С	Гр.D
Удельный вес сетей в розничном обороте, %				
2008	0	4,1	11,1	15,0
2009	0	3,8	11,2	16,9
2010	0	4,2	14,2	18,3
2011	0	5,6	15,4	20,4
2012	0	5,5	17,4	22,2
Стоимость фиксированного набора товаров и услуг, руб. в месяц				
2008	6508	7392	6943	6593
2009	6831	8187	7678	7401
2010	7927	9082	8645	8363
2011	8465	9693	9155	8839
2012	9045	10395	9880	9528
Величина прожиточного минимума на душу населения, руб. в месяц				
2008	4131	5228	4968	4467
2009	4874	5736	5545	4942
2010	5601	6228	6010	5392
2011	6311	6781	6556	5942
2012	6544	7179	6876	6211

*Рассчитано автором на основании данных Росстата и Infoline

**Без Москвы, как финансового центра РФ

Показатель величины прожиточного минимума демонстрирует ту же динамику, что позволяет сделать вывод о том, что развитие в регионах торговых систем мезоуровня оказывает положительное влияние на уровень жизни населения,

способствуя снижению потребительских расходов. Причину мы видим в переделе региональных рынков вследствие проникновения ИТС федерального значения, развязывания ими маркетинговых войн[138] с региональными компаниями, а впоследствии - между собой. В этих условиях региональные субъекты торговли, как интегрированные, так и автономные, вынуждены опускать розничные цены даже в ущерб операционной эффективности.

Вместе с тем, интеграция торговли формирует отрицательный социально – экономический эффект, который мы видим в изменении характера конкуренции в отрасли, ее «перерождении». Из инструмента формирования отраслевых пропорций конкуренция преобразуется в инструмент силового давления компаний мезоуровня на объективно экономически более слабые субъекты, прежде всего, местные торговые цепи и автономные (малые) предприятия, через цены, ассортимент, технологии товародвижения. Данные проведенного ВЦИОМ опроса населения свидетельствуют, что две трети россиян (71%) в целях экономии делают покупки в магазинах торговых сетей (в Москве этот уровень выше и достигает 88%). Критериями выбора сетевых магазинов респонденты считают более широкий и глубокий ассортимент (85% в целом по России и 83% среди москвичей), низкие цены в сравнении с автономными магазинами (58 и 60%, соответственно), наличие акций и скидок (56 и 73), более высокое качество товаров (40%).[139] В результате можно предположить, что темпы развития малого бизнеса в РФ по мере интеграции торговой сферы должны как минимум замедляться, а операционная эффективность снижаться. Сопоставляя тренды развития в регионах РФ интегрированных торговых компаний и малых предприятий (таблица 2.3.3), сделаем выводы: торговые цепи и сети формируются в тех регионах, где складываются условия для развития малого предпринимательства. Так, в регионах с долей торговых объединений в розничном обороте до 10%, малый торговый бизнес активно развивается, демонстрирует высокие темпы роста и устойчивый рост удельного оборота.

---

[138] Траут Дж., Райс Эл. Маркетинговые войны. Питер, 2009

[139] Электронный ресурс Коммерсант.ru 24 марта 2016

Таблица 2.3.3 - Влияние процессов интеграции розничной торговли на развитие отраслевого сегмента малого бизнеса в 2008-2014 гг.*

№	Группировка Регионов по уровню сетевизации, %	Кол-во регионов в 2014г.(ед.)	Совокупный оборот сетевой торговли, млрд. руб.			Кол-во малых предприятий тыс. ед.			Оборот малых предприятий, млрд. руб.			Оборот в расчете на одно малое предприятие млн. руб.		
			2008	2014	Темп роста в %	2008	2014	Темп роста в %	2008	2014	Темп роста в %	2008	2014	Темп роста в %
1	**Нет сетей**	3	0,0	0,0	-	1,6	2,4	150,0	4,3	25,8	600,0	2,7	10,8	400,0
2	**До 5,0**	3	16,1	8,9	(55,3)	4,8	5,0	104,2	108,3	141,7	130,8	22,6	28,3	125,2
3	**5,1 – 10,0**	8	13,1	74,5	568,7	19,9	29,2	146,7	244,7	427,5	174,7	12,3	14,6	118,7
4	**10,1- 15,0**	6	116,1	208,0	179,2	41,2	34,4	(83,5)	836,4	769,0	(91,9)	20,3	22,4	110,3
5	**15,1 – 20,0**	11	328,3	633,3	192,9	80,1	104,3	130,0	1447,9	1887,8	130,5	18,1	18,1	100,0
6	**20,1 – 25,0**	19	566,0	1510,9	266,8	143,0	206,1	144,1	3227,4	4146,0	128,5	22,6	20,1	(88,9)
7	**25,1 – 30,0**	17	173,9	891,0	512,4	55,8	119,8	214,7	935,6	1830,0	195,6	16,8	15,3	(91,1)
8	**Свыше 30,0**	12	597,1	1792,9	300,3	128,4	199,2	155,1	2342,1	2743,6	117,1	18,2	13,8	(75,8)
	Всего	79	1810	5119,4	282,7	474,8	700,4	147,5	9146,7	11971,4	130,9	19,3	17,1	(88,6)

*Рассчитано автором по данным Росстата
**Без Москвы, как финансового центра страны

С усилением интеграционных процессов ситуация кардинально меняется. Уже при достижении торговыми сетями 15% регионального розничного оборота темпы роста малого бизнеса начинают значительно уступать темпам роста интегрированной торговли, а в дальнейшем мы видим устойчивое снижение оборота на одно малое предприятие. Превышение регионами 30% порога интеграции и вовсе тормозит развитие малого бизнеса и сопровождается падением удельного оборота почти на 25% ниже среднего по стране уровня.

Важно также отметить, что проведенный анализ не выявил выраженной зависимости развития интегрированных торговых систем от численности населения и средних доходов в регионах (приложение 2.5). Позволительно сделать вывод в том, их территориальное распространение определяют особенности организационно-экономического механизма, факторы компактности и плотности проживания населения, состояния транспортной инфраструктуры.

Приращение науки по итогам 2 главы сводится к следующему. Обоснована новая (системная) парадигма развития торговли в условиях интеграции экономики, ключевыми особенностями которой следует рассматривать следующие положения: крупные торговые объединения становятся объектом внешних инвестиций, развитие приобретает экстерриториальный, непрерывный характер, осуществляется за счет пространственной экспансии, отраслевой и межотраслевой диверсификации, типизации объектов, сетевой архитектуры их размещения, оптимизации технологий и процессов, увеличения скорости оборота товаров, сопряжения и ужесточения хозяйственной зависимости участников объединения.

Сделан существенный вывод в том, что экономические кризисы выступают катализатором интеграции в торговой сфере, стимулируют развитие крупных торговых систем за счет малого бизнеса; процесс продажи (сбыта) товаров замещается управлением производством, товародвижением, каналами продаж и торговыми местами, а прибыль помимо цели бизнеса становится также источником развития; конкурентные преимущества на рынке обеспечиваются за счет системной синергии, эффективности ее преобразования в монетарную форму; интегрированные торговые компании становятся системообразующими для

национальной экономики, инструментом управления общественными настроениями.

Установлено, что диспропорциональный характер развития торговой сферы в процессе интеграции не позволяет сохранить на потребительском рынке условия справедливой конкуренции. В торговой сфере России сформировались и опережающими темпами развиваются крупные корпоративные объединения (системы), способные оказывать существенное влияние на макропропорции экономики, которые необходимо относить к мезоуровню экономики.

Разработана многоаспектная классификация субъектов торговли на рынке РФ. Аргументировано, что автономные предприятия, местные, региональные объединения следует относить к микроуровню экономики, в то время как межрегиональные, федеральные и транснациональные интегрированные структуры / системы формируют ее мезоуровень. Обоснован критерий отнесения интегрированных торговых структур к мезоуровню отечественной экономики.

Доказано, что формирование в России интегрированных торговых систем является прогрессивным процессом, формирующим значительный социально-экономический эффект технологического и технического перевооружения отрасли, расширения товарного предложения, сдерживания / снижения розничных цен, роста уровня и качества жизни населения, эффективной и многоаспектной конкуренции на потребительском рынке. Вместе с тем, этот процесс сопровождается проблемой регресса в развитии отечественного малого бизнеса, отсутствия у предпринимателей понимания их места и роли в изменившейся социально-экономической реальности.

Глава 3. Методологические основы формирования и развития интегрированной торговой системы

3.1. Институциональные формы системообразования в торговле и особенности их применения их применения в России

Обратимся к исследованию методологии формирования и развития интегрированных торговых систем как нового социально - экономического явления, анализу механизмов их образования. Здесь нас интересуют только институциональные (повторяющиеся, сложившиеся) формы и сценарии их реализации в общемировой практике, а также особенности и перспективы применения в России.

Первой такой формой мы определяем образование интегрированных торговых систем на основе / с участием государственной или муниципальной собственности. Форма, которая нашла ограниченное применение за рубежом (например, создание торговых цепей магазинов по продаже адкогольных товаров в странах Скандинавии). В нашей стране также не получила широкого распространения, хотя возможности для ее применения имелись в стране к началу 90-х гг. XX века и были связаны прежде всего с наличием множества государственных торговых объединений (торгов).

Можно выделить четыре реализованных сценария. Первый заключается в приватизации государственных торговых организаций или предприятий на условиях сочетания частной / коллективной и государственной (муниципальной) собственности, с последующей продажей последней контролирующему собственнику или привлеченному инвестору на торгах. Механизм был применен в отношении крупнейших торговых объектов Москвы, выделенных из государственной торговой системы (примеры: ГУМ, ЦУМ, Торговая фирма «Весна»). Сегодня мы наблюдем консолидацию собственности в этих организациях, появление контролирующего собственника, которому передаются торговые площади в долгосрочную аренду (ГУМ), либо предлагается выкупить

муниципальную долю на торгах (ЦУМ). В итоге на торговых площадях ГУМа и ТФ «Весна» сформировалась интегрированная торговая система Bosco di Gilliegi, на базе ЦУМа и универмага «Дом Ленинградской торговли» в Санкт –Петербурге - ИТС Mercury. Преимуществом данной модели трансформации мы считаем сохранение торговыми объектами в процессе приватизации необходимых для осуществления хозяйственной деятельности оборотных средств, ускоренную консолидацию собственности, обеспечивающую управляемость объединения.

Разновидностью той же институциональной формы мы считаем сценарий образования государственной (муниципальной) торговой сети (цепи) как инструмента эффективного влияния на потребительский рынок и розничные цены. Основной недостаток этой модели - неэффективный менеджмент. Пример – создание муниципальной сети «Столичные аптеки» в г. Москве. Эта структура включала 180 торговых объектов, имела 16,2 тыс. кв. м. земельных участков и 18 тыс. кв. м. складских площадей. Так, при обороте в 2,9 млрд. рублей сеть показала убыток в 329 млн. руб. на фоне роста продаж в 12,6% в интегрированном секторе рынка. Альтернативный сценарий мы считаем правильным определить как «реинтеграционный», поскольку он заключается в добровольном объединении и инкорпорировании ставших формально независимыми торговых объектов, владельцы которых сохранили неформальные связи между собой. Подобные объединения создавались в 90-х годах XX века вокруг предприятия интегратора, изначально для восстановления логистики и консолидации закупочных мощностей. Примером является торговая система «Седьмой континент», построенная на площадях ряда магазинов бывшего московского торга «Гастроном» (сегодня отказалась от розничного бизнеса в пользу управления недвижимостью).

Наконец, четвертый сценарий может быть обозначен как «трансформационный», поскольку он основан на приватизации государственных торгов без их дробления на составные части, но связан со сменой собственности. Этот сценарий видится нам наиболее социально-экономически обоснованным, поскольку позволял сохранять не только большую часть сложившихся

хозяйственных связей, но высокую степень управляемости.[140] По этому сценарию, решением Госкомимущества РФ, в порядке эксперимента и до законодательного оформления механизма приватизации, были акционированы две торговые организации: магнитогорский торг «Универмаг» и Центральное розничное предприятие «Росювелирторга», при этом механизм приватизации был максимально приближен к общегосударственной модели. Возникли первые в постсоветской России частные объединения торговых предприятий «Универмаг» и «Центр Ювелир», сохранившие в процессе приватизации внутреннюю организационную структуру и управленческую вертикаль. Компании получили все возможности по развитию, поскольку были устранены ограничения по территориальному и технологическому развитию, оптимизации организационной структуры в соответствии с императивами развития рынка. Обе компании получили возможность приобретать новые активы, диверсифицировать и оптимизировать деятельность. На базе управляющих контор торгов были сформированы полноценные управляющие офисы, впоследствии выделены управляющие компании, в пользу которых проведено перераспределение управленческих функций; обеспечена преемственность управления и торговой политики, сохранены связи с поставщиками. Осуществление приватизации по совокупной балансовой стоимости торга позволило не только сохранить основные активы, но и сформировать необходимые для ведения хозяйственной деятельности оборотные средства, получить существенные преимущества на рынке.[141]

Однако сегодня можно говорить о том, что реализованный сценарий оказался неэффективным Основной причиной следует признать фактор коллективной собственности, а значит, ее раздробленности, отсутствия контролирующего собственника в переходный период, который растянулся на 8 – 10 лет, затянутые

[140] Концепция и механизм ее реализации был разработан автором при участии директоров торговых организаций и начальника отдела приватизации торговли Роскомимущества А.Л.Марголина

[141] Подробнее см. Чеглов В.П. Сетевой ритейл. Концепции и стратегии, ловушки и решения. Монография. Вузовский учебник, 2013

сроки консолидации собственности.[142] Нельзя не отметить непоследовательные действия менеджмента, допущенные им стратегические ошибки, определившие стагнацию формирующихся систем в развитии. Это прежде всего отказ от экстерриториального развития в условиях раздробленной торговой инфраструктуры, отсутствия конкуренции и падения спроса на локальных рынках в 90-х годах XX века. Обе торговые сети столкнулись с проблемами принятия эффективных операционных решений, глубоких противоречий в интересах собственников, отсутсвия стратегии развития, ориентации на собственные источники развития. Поэтому они оказались не готовы к появлению на локальных рынках, начиная с 2005 г., межрегиональных сетей и обострению конкуренции.

В результате торговая система «Универмаг» сузила операционную деятельность до форматов гипермаркета и супермаркета, управления недвижимостью в формате торгового центра. Собственность компании удалось консолидировать только в начале XXI века, причем это было сделано сторонними финансовыми структурами. Еще более длительным оказался внутрикорпоративный конфликт в торговой сети «Центр Ювелир», на момент образования имевшей в собственности лучшие торговые площадки города, налаженные логистические связи и бывшей, по- существу, монополистом на московском ювелирном рынке. Внутренние противоречия и борьба за консолидацию собственности продолжались здесь около пятнадцати лет. Процесс консолидации собственности завершился только в 2008 в пользу одного из директоров магазинов, вошедших в состав объединения.

Обозначим стратегические ошибки, допущенные обеими компаниями. Прежде всего при инкорпорировании торговых объектов был проведен ребрендинг (замена множества узнаваемых торговых знаков единым брендом), что, вкупе с унификацией торговых объектов, привело к снижению узнаваемости интегрированных структур. Так, торговая сеть «Центр-Ювелир» отказалась от

[142] Отметим, что во всех описанных случаях применялся единый механизм консолидации собственности. Интеграторы на протяжении ряда лет занижали дивиденды и тем понуждали акционеров продавать свои паи

известных с советского периода торговых марок («Золотой ключик», «Малахитовая шкатулка» и др.) в пользу единого торгового бренда «Центр Ювелир», незнакомого потребителю. Магазины были объединены единым дизайном, ассортиментом и утратили присущую им многие годы индивидуальность, эксклюзивность ассортимента, собственную клиентуру, превратились в безликие структурные единицы и растворились на рынке. Как итог, обе торговые системы проиграли конкуренцию на локальных рынках и перешли к сдаче высвободившихся торговых площадей в аренду, замене ыпадающих операционных доходов коммерческой рентой. По нашему мнению, реорганизация крупных государственных образований в интегрированные торговые системы на рубеже начала 90-х годов позволила бы избежать коллапса товародвижения 90-х годов XX века, необходимости реинтеграции торговли, значительно сократить отставание от зарубежных стран расли в интеграционных процессах.

Институциональная форма органического формирования и роста торговых систем оказалась наиболее востребованным в России инструментом реинтеграции торговой инфраструктуры. Эта форма предполагает последовательное выстраивание конфигурации торговых объектов за счет открытия типовых магазинов на арендуемых или собственных площадях, чаще по модульным проектам. Примеры - ИТС IKEA, Metro, McDonald’s, «Лента», «Магнит», O’Key. Можно выделить два альтернативных сценария: на основе сложившейся оптовой структуры («Магнит», дистрибуция парфюмерии, косметики и бытовой химии; «Дикси», оптовая компания «Юниленд») или производственной инфраструктуры (сбытовые цепи / сети Черкизовского агропромышленного холдинга, Останкинскинского мясоперерабатывающего комбината, комбината мучнисто-кондитерских изделий «Добрынинский»).

Для формы органического роста в России сегодня характерны следующие тенденции: агрессивный характер проникновения на отдельные территориальные рынки, ускоренное и спланированное наращивание количества магазинов, торговой площади; использование любой доступной локации, вне зависимости от ее потенциала, использование типовых проектов магазинов с привязкой к любой

локации, стандартным оформлением; преимущественно экстенсивный характер развития, максимальная унификация, централизация и оптимизация торговых, логистических и управленческих процессов, создание специализированных структур по запуску новых объектов, подготовке менеджерского звена и операционного персонал применение механизмов ценового давления, перераспределения ресурсов в рамках золдинговой структуры. В качестве источников развития мы бы определили формируемый системой совокупный денежный поток, позволяющий не только генерировать собственные ресурсы, но и привлекать заемные ресурсы под сниженный процент: софинансирование со стороны поставщиков, экономию (от 5 до 15%, соответственно, в формате гипермаркета и дискаунтера) операционных затрат, использование площадей на условиях аренды, в т.ч. внутрисистемной.

Проведенный нами анализ показывает, что технология органического роста позволяет наиболее оптимально выстраивать архитектуру розничной торговой сети, формировать на ее основе межотраслевую экономическую систему, гармонично наращивать потенциал развития последней. Для примера, только за стартовый период (2000-2004 гг.) ИТС «Магнит» довела число магазинов от нескольких объектов до 1400 (из которых только 78 были собственными), нарастила обороты бизнеса в 7,4 раза.[143]

Отметим, что активная территориальная экспансия создает для торговой системы и ряд проблем. Во-первых, происходит снижение операционной эффективности, распыление инвестиций и растягивание логистических коммуникаций (так, за упомянутый стартовый период по торговой сети «Магнит» удельная выручка снизилась с 18,5 до 15,9 млн. руб. или на 14,1%). Во-вторых, происходит бюрократизация внутрисистеных взаимодействий, увеличивается горизонт принятия управленческих решений, растет плотность покрытия ключевых регионов присутствия, центр дохода переносится на удаленные рынки,

[143] Системообразование на принципах органического роста подробно исследовано на примере ИТС «Магнит». См. Чеглов В.П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения. Монография. М., Вузовский учебник / ИНФРА-М.,2014. С. 102 - 111

снижается порог проникновения, усложняется обслуживание торговой инфраструктуры. В-третьих, формируется потребность в расширении источников заимствования, удовлетворяемая обычно за счет выпуска облигационных займов и применения инструментов IPO («Магнит», «М.Видео»), привлечения стратегического инвестора («Дикси», «Лента», «Техносила»), что увеличивает кредитную нагрузку и снижает ликвидность бизнеса. В-четвертых, развитие приобретает выраженный инвестиционный характер, целью становится капитализация, приоритет получают программы открытия новых объектов, преимущественно на собственных площадях, торговая система вынуждена становиться девелопером (Wal-Mart, McDonald's). В –пятых, недостаток собственных средств на развитие формирует потребность в оптимизации операционных затрат, повышении цен, что вызывает угрозу снижения стандартов обслуживания. В –шестых, процесс территориальной экспансии торговых систем объективно сопровождается ужесточением конкуренции на традиционных рынках и усилением контроля со стороны органов власти, дефицитом пригодной для развития инфраструктуры. В –седьмых, формируются риски чрезмерной оптимизации ассортимента в угоду увеличения закупочной мощности и внутрисистемной эффективности; перераспределения операционного персонала в сторону офиса и логистического сегмента; зависимости от арендных ставок на рынке, недоиспользования механизма амортизации.

Решение указанных проблем мы видим в реализации взвешенной территориальной экспансии и оптимизации имеющейся инфраструктуры, формировании компаниями портфеля типовых концептов магазинов[144], централизации на распределительных центрах, автоматизации и роботизации последних, применении технологий производственного аутсорсинга, внедрении технологий кросс – докинга, подключении к управлению товародвижением поставщиков. Анализ зарубежного опыта показывает целесообразность

[144]Компанией «Магнит», например, для размещения в населенных пунктах с количеством жителей от 50 до 500 тыс. человек разработано три концепта гипермаркета. Малый, с торговой площадью до 3000 кв. м., средний - от 3000 до 5000, большой - св. 5000 кв.м.

строительства собственных торговых объектов и скупки арендуемых площадей[145], что позволяет торговым системам получить источник развития за счет амортизации и развивать направление управления недвижимостью. Наконец, опыт ребрендирования, проводимого торговой сетью «Пятерочка» показывает потребность инвестирования в качество обслуживания.

Как показывает анализ процессов интеграции торговой сферы, по мере пространственного развития торговые системы генерируют денежный поток, позволяющий получать доступ к более дешевым кредитным средствам, привлекать стратегические инвестиции или свободные средства с рынка через IPO. При этом система получает других контролирующих собственников или множество соинвесторов, ее развитие приобретает инвестиционный характер, под влиянием которого изменяются целевые установки. На первый план выдвигаются цели получения заданной прибыли и инвестиционного дохода (стратегия роста), наращивания капитализации бизнеса (стратегия непрерывного развития), ускоренного захвата новых рынков и увеличения доли на ранее охваченных сегментах (стратегия экспансии), реализуемые чаще всего через механизмы M&A. Применение инструмента может иметь разовый, либо регулярный характер. В последнем случае можно говорить об институциональной форме «скачкообразного» развития.

Слияния и поглощения, как инструмент создания и ускорения системообразования, прослеживаются в торговой сфере России с 2003 г., с трендом по нарастающей. Преимущественно происходили сделки приобретения более крупной компанией более мелкой. Механизм слияния на отечественном рынке использовался всего несколько раз. Можно выделить три сценария: 1) объединение компаний в холдинговую структуру с сохранением за ними операционной независимости по модели немецкой Metro Group (образование X5 Retail Group, 2006); 2) объединение компаний, одна из которых «растворяется» в созданной

[145] Так, компания «Магнит» установила целевой ориентир по показателю доли собственных объектов в торговой инфраструктуре в 92%.

организации по модели французских компаний Carrefour и Promodes[146] («Дикси» и «Виктория»[147]); 3) получение торговой компанией доступа к рынку, инновациям или источнику товаров через вертикальную интеграцию по модели американской компании McDonald’s (пример: покупка в 2005 г. компанией «Детский мир» оптового поставщика «С-Тойз», с обратной продажей в 2011 г., после четырехкратного увеличения оборота). Инструмент M&A позволяет компаниям – интеграторам одномоментно наращивать рыночную долю на освоенных рынках, либо заходить на новые рынки за счет покупки действующей торговой цепи или сети. В 2013 г. объем операций M&A оценивался в сумме более $4 млрд.[148], а наиболее активными интеграторами на рынке РФ являлись Auchan и X5 Retail Group. В 2014-15 гг. применение инструмента резко сократились на фоне падения в стране покупательной способности населения. Однако сегодня он снова востребован за счет активности групп «Сафмар», X5 Retail, «Магнит» и «Лента».

Следует отметить затратный и высокорисковый характер этой формы системообразования. Ее применение ведет к росту капитальных затрат в инкорпорирование приобретаемых цепей / сетей, снижению операционной эффективности интегратора. Так, X5 Retail Group в 2006 -11 гг. осуществила более 13 сделок поглощения на общую сумму свыше $3,2 млрд. (региональные компании «Продуктория», «Меркадо», «Остров», федеральные компании «Карусель», «Патэрсон», «Копейка» и др.), что обеспечило ей лидерские позиции на отечественном рынке. При этом интегратор понес существенные затраты на ребрендинг, замену ассортимента, персонала, переоснащение приобретаемых объектов, их встраивание в существующую логистическую и управленческую инфраструктуру. В результате чего были истощены ресурсы торговой системы, компания достигла высокорискового значения 4 коэффициента долг / ebitda,

---

[146] Сделка осуществлена путем обмена акциями. Владельцы компании Promodes, семья Халлей стала крупнейшим акционером компании Carrefour Group с долей в 13%

[147] Одиннадцатая и четырнадцатая компании в ТОП – 50 российского розничного рынка на момент осуществления сделки. Учитывая, что синергию развития приобретает одна из объединяющихся компаний и, по своей сути, это разновидность сделки поглощения.

[148] Кто кого съел в российском ритейле. Retailer № 2, 2012

вынуждена была свернуть инвестиции (не смогла провести объявленные приобретения межрегиональных сетей «Холидей Классик», «Седьмой Континент») и проиграла конкуренцию ИТС «Магнит». Более правильным видится точечное применение инструмента M&A. Если вернуться к X5 Retail Group, то ее переход со стратегии масштабных приобретений к стратегии точечного проникновения на сегменты рынка, сокращению масштабов сделок в период 2013 – 15 г. (компания приобретала только небольшие торговые цепи, имевшие от 8 до 25 торговых объектов) заложил основу для возврата лидерских позиций на рубеже 2017 г.

Отраслевую интеграцию на основе сделок M&A сдерживают также проблемы оценки эффективности капиталовложений на стадии принятия решений и защиты инвестиций. Применяемые сегодня инструменты прогнозирования эффективности сделки M&A строятся на применении среднеотраслевого мультипликатора к показателю EBITDA (от 3 до 5), с последующей «ручной» корректировкой на количество и качество объектов недвижимости. Принято считать, что представляющих реальную ценность для приобретателя объектов должно быть не менее 40% по количеству и 50 – 60% - в обороте. Остальные объекты и долговые обязательства рассматриваются как необходимое обременение.[149] Таким образом мы имеем дело с субъективным подходом, применение которого осложняет отсутствие по-объектного бюджетирования в торговых системах дискаунтеров, магазинов «У дома». Мы бы отметили следующие риски: 1) недооценки реального состояния приобретаемой компании, затрат на инкорпорирование, антагонизма систем управления участвующих в сделке компаний, информационных платформ, корпоративных культур, систем мотивации (пример, объединение ИТС «Перекресток» и «Пятерочка»); 2) переоценки ожидаемых результатов (пример, сделка по приобретению ИТС X5 Retail Group компании «Патэрсон», по итогам которой ряд приобретенных торговых объектов так и не вышел на проектируемую мощность); 3) временного снижения капитализации компании - интегратора, увеличения сроков окупаемости

[149] По мнению А.Филиппова, генерального директора аптечной сети «Ригла» (см. интервью в Retailer № 2 за 2012 г., с. 11)

капитальных вложений (пример, присоединение компанией «Дикси» сети магазинов «Виктория»); 4) ухудшения качественной структуры активов ИТС (приобретение компанией X5 Retail Group франчайзи компании «Копейка»).

Снизить риски и ускорить системообразование позволило бы принядтие законодательных норм обязательного обременения сделок M&A отсрочкой части платежа, создающей источник возможных компенсаций в случае сокрытия продавцом недостатков предмета сделки,[150] либо приобретения торговых объектов на условиях долгосрочной аренды с правом выкупа, обязательной публикации в открытой печати суммы и структуры сделок.

Сопоставление трендов развития крупнейших российских ИТС «Магнит», «М.Видео», развивавшихся преимущественно органически, и компаний X5 Retail Group, «Эльдорадо», активно использовавших сделки M&A (таблица 3.1.1), позволяет нам констатировать, что последнему сценарию характерны большая волатильность развития, регулярные провалы в эффективности.

Таблица 3.1.1 - Сопоставление интегрированных отечественных торговых систем, развивавшихся органически и преимущественно через сделки M&A, в 2006-14 гг. (составлено автором)

ИТС	Показатели/ Годы	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	1 п\г 2014
X5 Retail Group *	Кол-во магазинов, ед. Оборот, млрд. руб. Уд. оборот, млн.руб.	619 96 155	868 157 181	1101 221 201	1372 276 201	2469 343 139	3002 452,5 151	3802 491 129	4544 535 118	4779 299 62,6
Магнит**	Кол-во магазинов, ед. Оборот, млрд. руб. Уд. оборот, млн.руб.	1893 68,1 36	2197 94 43	2582 133 53	3228 170 53	4055 236 58	5309 336 63	6884 449 65	8093 580 72	8618 349 41
Эльдорадо*	Кол-во магазинов, ед. Оборот, млрд. руб. Уд. оборот, млн.руб.	1072 114 106	1512 131 86	1180 102 86	770 75 98	700 84 119	Н.д. 83оц Н.д	Н.д	Н.д	516 53 102
М.Видео**	Кол-во магазинов, ед. Оборот, млрд. руб. Уд. оборот, млн.руб.	85 36 427	122 52 429	157 72 455	177 71 399	219 86 395	267 132 494	296 134 451	333 148 445	347 81 233

*Развитие посредством поглощений

**Органическое развитие, оц - оценочно, исходя из показателей 1 полугодия, н.д. – нет данных

[150]Отсрочка платежа до 3 – х лет была предусмотрена при осуществлении сделок между компаниями X5 Retail Group и сетью «Копейка», компаниями «Дикси» и ГК «Виктория»

Так, удельный оборот по компании X5 Retail Group резко упал в 2010 г., а затем в 2012 – 13 гг. (периоды активных приобретений), компания «Эльдорадо» пережила кризис ликвидности, сменила собственника, провела структурную оптимизацию. Мы считаем, что органическую форму системообразования следует рассматривать приоритетной, а инструмент M&A целесообразно использовать для проникновения ИТС на новые рынки / сегменты рынков, получения конкурентных преимуществ на сложившихся рынках.

Как самостоятельную институциональную форму интеграции необходимо рассматривать франчайзинг. Инструмент достаточно изучен и описан (Я.Мюррей, А.Шейн, В.Довгань, Г.Иванов, Л.Ишина[151], и др.). Нас интересуют особенности его применения в системообразовании. До настоящего времени наиболее востребованной остается модель «товарного» франчайзинга, согласно которой интегратором выступают дистрибутор или производитель, выстраивающие торговые / сбытовые цепи в целях реализации собственной продукции, увеличения производства, зондирования новых рынков и изучения спроса, вовлечения в сферу интересов независимых предпринимателей, их «привязывания» к своей инфраструктуре, расширения географии присутствия на рынке и роста капитализации товарной марки. Схема широко применяется в торговле одеждой, обувью, продуктами питания.

При этом возникает вертикально интегрированная система с элементами ассоциирования участников (пример, Zinger, Subway), различной степенью жесткости (товар, товар+логистика, товар+логистика+цены). Прибыль интегратор формирует в основном за счет наценки или условий товарного кредита, в меньшей степени паушальных взносов и роялти. Однако он сталкивается с проблемами защиты товарного знака, слабого генерируемого денежного потока, низкой

[151] Напр. Мюррей Я. Франчайзинг. СПб., Питер, 2004, Шейн А. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании /Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006, Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. Тольятти: Дока-пресс, 2010, Иванов Г.Г., Холин Е.С. Франчайзинг в торговле: учебное пособие. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА – М, 2013, Ишина Л. Н. Франчайзинг как способ ведения бизнеса в России. М.: Экономика, 2010

капитализацией, поддержания контроля качества товара, технологий продажи и логистики, координации деятельности большого количества контрагентов; рассогласованием маркетинговой политики, высокими рисками выхода франчайзи из системы. Решение видится в сочетании товарного франчайзинга и собственной торговой инфраструктуры (достигает в торговых сетях Билайн и Мегафон 80 и 60%, МТС –до 65%, «Мэлон Фэшн Груп» - менее 30%.

Своеобразным ответом рынка на процессы концентрации капитала и территориальную экспансию корпоративных торговых систем можно рассматривать модель торговой марки или «символьной франшизы», когда товар или производственная технология, как объект франшизы, заменяется технологиями торговли и товародвижения, а вокруг интегратора – оптовика или дистрибутора объединяются на добровольных началах малые и средние розничные организации: Independent Grocers Alliance, США (свыше 5 тыс. торговых объектов более чем в 30 странах), Spar, Нидерланды (более 12 тыс. магазинов в 34 странах, с совокупным оборотом превышающим 30 млрд. евро. На основе формирования закупочно – распределительной инфраструктуры разной степени централизации.

Синергетический эффект достигается за счет использования единых торгово – технологических решений, типизации магазинов, стандартизации торгового обслуживания и ассортимента (при сохранении прав участников по его дополнению и операционной самостоятельности), узнаваемости торгового знака. При этом доходы интегратора генерируются за счет паушальных взносов, роялти, оказания участникам маркетинговых и логистических услуг, размещения производства зонтичных торговых марок, инвестирования в сторонние проекты. Происходит консолидация и перераспределение ресурсов, достигается закупочная мощность, сопоставимая с возможностями корпоративных ИТС национального и транснационального масштаба, способность применять схожие инструменты развития: производство собственной торговой марки (в Испании Spar довела долю СТМ в ассортименте партнеров до 70%), внедрять современные торговые технологии, привлекать инвестиции.

Исследование показало, что модель «символьной франшизы» реализуется в России иначе, чем в развитых странах. Интеграторы принимают во внимание повышенную волатильность рынка, отсутствие культуры ведения малого бизнеса, проблемы с инфраструктурой товародвижения, значительную территориальную протяженность, сложность контроля бизнеса, высокие риски и в качестве франчайзи выбирают исключительно крупные торговые сети, обладающими собственной логистической инфраструктурой. Предлагается сокращенный продукт: торговая марка, концепты магазинов, элементы централизации закупки и логистики (рекомендуется пул поставщиков, обеспечивающих скидку к закупочной цене), общий маркетинг. Франчайзи предоставляется свобода в закупочной политике, наполнении ассортиментной матрицы, определении количества торговых объектов. К примеру, в российской системе Spar насчитывается до 30 рекомендованных (федеральных) поставщиков, установлен целевой ориентир скоординированных закупок в 20%.[152] При этом уже в 2015 г. объединение вышло на уровень около 80 млрд. руб. совокупного товарооборота, что вполне соответствует уровню крупной корпоративной торговой системы. Если принять во внимание, что сегодня в объединение вошли ИТС «Интерторг», «Азбука вкуса», X5 Retail Group, то можно говорить о том, что с помощью данной модели в России формируется скорее ассоциация и, отчасти, торгово-закупочный союз, где участники стремятся использовать признанный рынком торговый знак и диверсифицировать деятельность.

Более прогрессивной для нашей страны мы считаем модель интеграции предприятий малого бизнеса в сложившиеся интегрированные торговые системы на правах «младшего партнера». Модель предполагает вовлечение в ИТС независимых малых предпринимателей, которым предлагается пакет услуг (аналог франшизы), включающий: построение ассортиментной матрицы, планировку торгового зала, подключение к внутрисистемной оптово-распределительной инфраструктуре, помощь в приобретении современного оборудования, логистике,

[152] Электронный ресурс Spar.ru

мерчендайзинге, маркетинге. Партнер при этом сам ведет операционную деятельность, сохраняя хозяйственную самостоятельность и риски. Примером такой торговой системы за рубежом является объединение магазинов формата «У дома» Costcutter, насчитывающее более 1700 мелких предпринимателей Великобритании и Ирландии.[153] В России эта модель не получила должного развития. Можно отметить широко разрекламированный проект «Школа торговли» компании Metro C&C (объявленный целевой ориентир - до 4000 участников), ограниченный преимущественно ЦФО. Проблемы мы видим в подключении малых предприятий к действующим торговым центрам (смешении функций мелкооптовой торговли и подсортировки товаров по регулярным заказам) и непрозрачности ценообразования, что выражается в завышении интегратором отпускных цен. Реализация этой модели может помочь сохранить отечественный малый бизнес и эффективно встроить его в рамки системной парадигмы развития торговой сферы. Отечественные ИТС уже сегодня имеют готовую региональную распределительную инфраструктуру и транспортную логистику, к которой могли бы подключать профильные малые предприятия. Необходимо только создать условия взаимного доверия, для чего можно рекомендовать интеграторам устанавливать фиксированные наценки не более 3 – 5% к закупочным ценам на мелкооптовые партии товаров и обеспечить раскрытие калькуляции.

Инструментом эффективного системообразования в России, который также позволит сохранить в России малый торговый бизнес, следует рассматривать механизм «обратного франчайзинга», впервые реализованная американской компанией Ben Frankin в середине XX века (в нашей стране реализуется в основном зарубежными ИТС (New Yorker, Mango и др.). Среди отечественных ИТС выделяется, пожалуй, X5 Retail Group (франшиза «Перекресток-экспресс»). Реализуемый механизм[154] обеспечивает малым торговым предприятиям конкурентоспособный ассортимент и цены, маркетинговую поддержку крупной

[153] Электронный ресурс – сайт компании www.Costcutter.com
[154] Подробно см. Чеглов В.П. «Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии». Монография. 2-е доп. и расш. изд. М., Форум, 2014, с.121-126

торговой системы, а интегратору позволяет инкорпорировать франчайзи за счет формирования их полной товарной, логистической, информационной и технологической зависимости, превратить их в операционные единицы с минимумом хозяйственной самостоятельности при сохранении формальной независимости; привлекать дешевые оборотные средства, преодолевать ограничения в проникновении на освоенные рынки. Успешное применение инструмента мы видим прежде всего в сфере дисконтной торговли при условии доступности франшиз для малых предпринимателей (а не крупных и средних торговых компаний, как сейчас), законодательного обеспечения прав франчайзи.

Интеграция закупочной деятельности торговых организаций как институциональная форма системообразования стала за рубежом еще одним признанным инструментом объединения малого торгового бизнеса в противовес появлению и развитию на рынке крупных корпоративных торговых систем. Так, английский торгово- закупочный союз (ТЗС) AIS насчитывает сегодня 270 универмагов, более 600 специализированных магазинов и имеет оборот около $1,8 млрд.[155], европейский ТЗК ЕМД объединяет 500 участников продовольственного розничного рынка из 16 стран или 150 тысяч магазинов с оборотом 130 млрд. евро.[156] Эта форма предполагает объединение интересов участников изначально в части закупки брендированных, сезонных и биржевых товаров, генерирование системной синергии, развитие собственной логистической инфраструктуры и производства СТМ, прямого импорта, исключение посредников из товародвижения и осуществление согласованного маркетинга. А организация в рамках объединения факторингового обслуживания, подготовки персонала, создание единой информационной базы превращает ТЗС в интегрированную торговую систему.

В России эта форма системообразования не получила эффективного распространения. Вряд ли экономически успешным проектом можно считать ТЗС «Система Т Три С», созданный союзом независимых сетей России и восемью

[155] Электронный ресурс – сайт объединения www.aistores.co.uk/
[156] Электронный ресурс – сайт альянса www.emd-ag.com/

крупными региональными торговыми организациями в форме закрытого акционерного общества и декларированный учредителями как система федерального значения. Анализ показывает, что в течение последних лет наблюдаем сокращение числа участников с 40 до 29, а количества магазинов – на 25%. Причины видятся в методологических ошибках: территориальной разбросанности участников, что удорожает логистику совместных проектов; объединении компаний разного потенциала и интересов; рассогласованности управления, отсутствии единой информационной и логистической платформ, централизованных расчетов с поставщиками, системного маркетинга.

Схожие проблемы выявлены и в проекте ТЗС «Сетевая торговая компания», предполагавшем объединение в форме некоммерческого партнерства межрегиональной розничной сети «Вестер» (с управляющей компанией в Калининграде), сибирских региональных компаний «Партнер-Маркет», «Геомарт», «Каравай», «Командор», «Сибирский Гигант», а также системы Центросоюза, в долях, отражающих участие сторон в централизованных закупках, с перспективой трансформации альянса в акционерную систему национального значения. Анализ показывает, что годовой объем закупок компании «Вестер» на момент создания союза составляд около 30 млрд. рублей, красноярской сети «Командор» - около 10 млрд. рублей, остальных участников – от 3 до 5-ти млрд. рублей. Расхождения в потенциале закупки товаров при декларируемом равном доступе к синергии закупки заложили конфликт интересов[157], а территориальная разбросанность участников не позволила создать эффективную централизованную логистику. Неэффективной оказалась и прописанная в проекте процедура принятия сторонами управленческих решений общим консенсусом.

Наиболее близким к зарубежной модели можно считать проект ТЗС, реализованный в сфере торговли электроникой и бытовой техникой региональным российским дистрибутором «Корсо» под торговой маркой «Эксперт» (2004 г.), совокупный оборот которого в максимальной точке превышал $1 млрд. при

[157] Сегодня масштабы союза сократились до границ Сибирского ФО

количестве участников свыше 300 (из более, чем 200 городов РФ). Несмотря на то, что союз объединял более мелких участников, он не избежал тех же методологических ошибок разности потенциалов развития компаний – участников, территориальной разбросанности, аморфности состава, конфликта интересов. Стабилизация альянса отмечена нами при сокращении членов союза до 160, сопоставимых между собой по объемам продаж (в среднем два магазина на участника), развивающихся на собственные средства. Мы считаем, что форма ТЗС может быть эффективной для формирования интегрированной торговой системы малыми торговыми и производственными предприятиями в рамках одного или нескольких сопредельных регионов РФ, при условии унификации используемых технологий и акционирования создаваемых коммерческих структур.

Формирование ИТС на кооперативных началах предасталяет собой еще одну эффективную институциональную форму системообразования, появление которой мы прослеживаем с середины XX в., когда кооперативное движение в странах Европы столкнулось с ужесточением конкуренции, вызванным развитием корпоративных розничных торговых сетей: в Германии, например, кооперативные объединения, располагавшие 19,5% розничных и 31% оптовых магазинов в стране, контролировали всего 8,5% ее рынка. Западноевропейские кооперативы были вынуждены приступить к консолидации капитала (к 90-м. гг. в Германии оставалось лишь 37 потребительских обществ, объединявших 650 тыс. человек[158]), что позволило значительно повысить их операционную эффективность (приложение 3.1). Одновременно, в государствах Западной Европы были созданы условия для трансформации потребительских объединений в интегрированные коммерческие структуры; сняты территориальные ограничения в размещении торговых объектов; кооперативы были ограничены в максимальных размерах выплат пайщикам из дохода (в Германии до 3%). Управляющие органы кооперативных объединений получили возможность инвестировать нераспределенную прибыль или «запасный капитал»[159] в привлекательные

[158] Кооперация в Европе. Электронный ресурс
[159] Туган – Барановский М.И. Социальные основы кооперации. М. Экономика 1989, с. 127

торговые и производственные активы, поступления от которых они стали вкладывать в развитие первичных кооперативов, приобретая право соввладения, а часто и контроля над ними. Возникли интегрированные торговые системы, сочетающие кооперативный и акционерный принципы владения.

Анализ показывает, что уже к 2010 г. в Германии торговые системы, трансформировавшиеся из кооперативов (Edeka, Rewe) опередили в развитии конкурентов, изначально создававшихся на корпоративных началах. Так, Edeka показала оборот продовольственных товаров в 40,9, Rewe – 27 млрд. евро, в то время как корпоративные ИТС Schwarz Gruppe (Lidle, Caufland) и Aldi Gruppe – 23 и 20,1 млрд. евро.[160] Сценарий трансформации потребительских кооперативов многократно повторен (Норвегия, Швейцария, Финляндия и др.).

В России, к сожалению, государство предпочитает сохранять потребительскую кооперацию в неизменном со времен СССР виде[161], как систему товародвижения и распределения в сельской местности, с незначительными элементами коммерции (например, создание центральными органами Роспотребсоюза торговых объектов современных форматов). Попытка же создания федерального кооператива «РОСТ» из числа крупных региональных розничных торговых сетей, предпринятая Союзом независимых сетей в 2012 г., привела к появлению очередного квазиинтеграционного образования.

Мы предлагаем следующую модель трансформации кооперативных объединений в ИТС:

1 этап. Концентрация кооперативных ресурсов в управляющей компании, законодательный мораторий на выплаты пайщикам получаемых потребительскими кооперативами доходов;

2 этап. Создание коммерческих предприятий в структуре потребительских объединений и приращение централизованного капитала за счет доходов;

---

[160] Данные с электронного сайта fermer02.ru

[161] Элементы описанной концепции послеживаются в нашей стране до 1917 г. См. Чеглов В.П. нновационный ритейл: организационное лидерство и эффективные технологии. 2-е изд. М., Форум, 2014, с. 136-139

3 этап. Акционирование управляющей компании, уставный капитал которой делится между менеджментом и территориальными объединениями кооперативов;

4 этап. Управляющая компания входит в уставные капиталы первичных кооперативных объединений, инициирует их контролируемое укрупнение и фактически инкорпорирует кооперативы пайщиков.

В результате будет сформирована интегрированная торговая система, для которой характерно множество участников, переплетение кооперативной, корпоративной и частной собственности, холдинговая структура управления с выделенными управляющей и операционной составляющими. Влияние пайщиков при этом ослабляется раздробленностью паев среди членов первичных кооперативов (для примера, Coop Norge имеет примерно 1,3 млн. пайщиков, объединенных 117 территориальными кооперативами), у которых появляется возможность не только приобретать товары по льготным ценам, но и получать дивиденды с дохода на нераспределенный капитал, инвестировать личный капитал, арендовать торговые объекты и управлять собственными магазинами в рамках системы, работать наемными менеджерами. Территориальным объединениям кооперативов в системе должны быть отведены функции операционных компаний: организация работы магазинов, закупочной и логистической инфраструктуры. Управляющая компания призвана реализовывать стратегическое управление и координацию бизнеса, управление производством СТМ, приобретенными предприятиями, коммерческой недвижимостью, контролировать качество товаров и услуг, осуществлять централизованные инвестиции.

Для обеспечения устойчивости системы, эффективного согласования групповых интересов может быть рекомендовано создание надсистемного органа управления, осуществляющего функции владельца торговой марки и выступающего контролером соблюдения корпоративных правил всеми участниками и аффилированными членами, одновременно арбитром, разрешающим споры, проводящим финансовый аудит системы и ее структур.

3.2. Анализ организационно-экономического механизма образования и развития интегрированной торговой системы

Обратимся теперь к исследованию условий системообразования в торговой сфере, сформулируем методологические основы системообразования в торговой сфере. Прежде всего, следует остановиться на высказанном П.Бурдье в рамках теории «организационного поля» положении о том. что «…взаимное позиционирование организаций (агентов рынка) образует поле рынка… условия входа организаций на рынок и возможности извлечения прибыли, а структура поля, силовые отношения между агентами, формируют некую глобальную энергию, способную выстраивать порядок и правила игры, границы, изменять среду существования участников, систему действующих ограничений… и только некоторые агенты рынка получает власть над полем и мелкими агентами рынка, а место каждого агента определяется его долей на нем (в совокупном продукте).[162]

Важнейшим фактором развития экономического агента ученый считает структуру распределения капитала и затрат, размер и степень вертикальной интеграции, а значит доступность ресурсов и возможность перераспределения прибавочного продукта. Не менее значим выведенный П.Бурдье принцип наличия в каждом сегменте рынка лидеров и аутсайдеров. Роль последних он сводит к постоянному выдвижению претендентов на лидерство, выведению лидерской системы из состояния равновесия. Ученый говорит о том, что традиционный механизм балансирования рынка уравновешиванием спроса и предложения (price taking) уступает место механизму дифференцированного давления на цены, диктату на рынок со стороны ведущих его участников (price making).[163] Этот момент мы определяем второй половиной XX века, когда транснациональные производственные холдинги Nestle, Procter&Gamble, Danone, торговые компании Wal-Mart, McDonald’s, Auchan, Aldi начинают «давление массой», а также

[162] Бурдье П. Поле экономики. В кн. Бурдье П. Социальное пространство: поля и практики. М., Алетейя, 2005, с. 137-140
[163] Там же, с. 143

административным ресурсом (социальными связями) и инвестициями (В.В. Радаев[164]).

Не меньшее значение представляют взгляды американской экономической социологии (Н. Флигстин, Х. Уайт, П. Димаджио, У. Пауэлл), согласно которым форма и рамки системообразования определяются участниками рынка в результате интерпретации действий контрагентов через отслеживание, осмысление, подражание, заимствование элементов поведения ведущих участников (миметический изоморфизм). Этот принцип объясняет не просто повторяющиеся элементы в развитии конкурирующих организаций, но устойчивые модели организационного поведения, институционализацию поведенческих трендов. Расширенная трактовка упомянутой точки зрения, согласно которой крупные состоявшиеся организации способны порождать другие поля[165], позволяет обосновать практику диверсификации бизнеса, усложнение хозяйствующих систем. а теория цепи поставки[166] - объяснить вертикальную интеграцию торговых организаций стремлением к перераспределению добавленной стоимости.

Важные условия системообразования обоснованы Й.Щумпетером в рамках его концепции инновационного развития. Прежде всего, это постулат о невозможности интеграционных процессов в условиях статики и общего равновесия[167], значении инноваций в организационном развитии. Ученый расширенно трактует понятие инновации, вкладывая в это понятие новые технологии, технические решения и комбинации ранее известных решений, определяет границу отсутствия эффективности внедрения нововведения

---

[164] Радаев В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. М., изд-во ВШЭ, 2011, с. 21

[165] Там же, с. 20 - 21,

[166]Эту теорию разделяют многие экономисты, среди них, например, Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains.Review of International Political Economy, 2005, 12, 78-104; Сток Дж.Р., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой, пер. с англ., 4-е изд., М., ИНФРА-М, 2005; Гаррисон А., Ван Гок Р. Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочку поставок. Пер. с англ., Изд. Дело и сервис, 2010, Кузинс П., Ламминг Р., Лоусон Б., Сквир Б. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения. Пер. с англ., Изд-во Дело и сервис, 2010

[167]Й.Шумпетер. Теория экономического развития. «Директ медиа Паблишинг», 2008

моментом, когда новая технологическая комбинация становится привычной и доступной для всех агентов рынка.

Важное для темы исследования значение имеют выводы Й.Шумпетера об особой роли предпринимателя как субъекта организационных трансформаций, необходимости разделения фигур собственника и инвестора. Опираясь на эти суждения и анализ организационных трансформаций в торговле, мы можем говорить о том, что на этапе становления потенциал организационной системы формируется из идей основателя, подкрепленных его интуицией, а в дальнейшем – преимущественно из хорошо экономически проработанных решений, заимствованных у конкурентов. В развитие этих суждений И.Адизес доказал, что сценарии трансформации организации зависят от способностей, свойственных собственникам (владельцам) и ведущим менеджерам.[168] Типичные сценарии в увязке с личностью основателя представлены нами научному сообществу на конференциях СПбГИЭУ (2012), экономического факультета МГУ (2013), а также в печати.[169]

Отметим также выводы Й.Шумпетера о том, что на развитие экономических систем преобладающее влияние оказывает не прямая их конкуренция между собой на рынке, а соревнование или «опосредованная конкуренция» посредством разработки и внедрения нового товара, технологии, опережающего копирования нововведения, использования новых источников сырья, форм и концептов; развитие имеет цикличный характер, представляя собой последовательность восходящих пульсаций, имеющих форму волны, подверженных саморегулированию[170]; внедрение нововведений, их заимствование, диффузия улучшающих нововведений вводит организацию в цикл роста и изменения формы. Границы этапа изменений или «длину волны» Й.Шумпетер определял моментом, когда стартует внедрение псевдонововведений, возникают диспропорции, происходит перенакопление

[168] Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., Альпина Паблишер, 2012, с. 37 -108

[169] Чеглов В.П., Чеглова И.А. О взаимосвязи архетипов основателей бизнеса и стратегий развития компаний // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013- № 3. С.163-173

[170] Здесь он увязывал свою теорию с теорией длинных волн Н.Д.Кондратьева

капитала и создается основа для очередного кризиса. При этом ученый говорит о возрастании неопределенности, рискованности инвестиций при переходе от заимствования к инновационной деятельности, о существовании границы саморегулирования этих процессов, способности системы к реакции на внешние раздражители, отличающейся от видения ее создателя или владельца.

Еще одно методологически важное условие системообразования в торговле формулирует новая институциональная теория при помощи так называемой «теоремы Коуза», согласно которой оптимальную траекторию развития обеспечивает снижение трансакционных издержек осуществления бизнеса.[171] Торговые системы получают конкурентное преимущество за счет непрерывного снижения трансакционных издержек, сокращая количество поставщиков, оптимизируя товародвижение. Эта же теория объясняет возрастание значимости административного ресурса в системообразовании: Т. Эггертсон, к примеру, писал, что «экономический рост и развитие страны в основном не зависят от типа существующего правительства, если расходы на трансакции в экономической и политической сферах равны нулю. Однако, когда трансакционные издержки положительны, то распределение власти внутри страны и институциональная структура её нормотворческих учреждений являются важнейшими факторами ее развития».[172]

Структурируем институциональные условия формирования и развития интегрированных экономических систем в торговой сфере:

-взаимное позиционирование организаций (агентов рынка) формирует условия входа на рынок, а прменение инноваций и технологических новшеств позволяет некоторым из них получить конкурентное преимущество и выделиться на рынке, сформировать «рыночный ресурс» (в форме объема закупки товаров, унифицированного ассортимента),

-опираясь на структуру распределения капитала и затрат, размер и степень

[171]Коуз Р. Фирма, рынок и право. М., 1993
[172]EggertssonT. Economic behavior and institutions. Cambridge University Press, 1990

проникновения на рынок, эти компании получают власть над мелкими агентами рынка, возможность выстраивать порядок и правила игры, границы,

-на потребительском рынке должны быть лидеры и аутсайдеры, роль которых заключается в выведении системы из состояния равновесия,

-рамки поведения участников рынка в процессе системообразования определяются не только создателями, но и инвесторами, а сценарий поведения формируется в результате интерпретации действий конкурентов, непрямую конкуренцию, опосредованное (через технологии, товары) соревнование,

-крупные состоявшиеся организационные системы способны порождать другие поля, что создает возможности диверсификации деятельности,

-развитие торговой системы предполагает наличие динамических процессов между равновесными состояниями организации. представляет собой последовательность восходящих пульсаций, имеющих форму волны,

-по мере усложнения системы объективно возрастает неопределенность, риски, трансакционные издержки, которые можно снизить за счет административного ресурса и монополизации рынка.

Теперь обратимся к методологии формирования и развития интегрированной торговой системы как социально – экономического явления. Теория организации предлагает множество описаний жизненного цикла организации, трансформации ее формы и содержания: Б.Скотта (1971г), Л.Грейнера[173] (1972), У.Торберта (1974), Ф.Лидена (1975), И. Адизеса[174] (1979), Р. Куинна и К. Камерона (1983), Р. Дафта, российских авторов Е.Емельянова и С. Поварницыной[175], Г. Широкова и др.[176] Предложенные в этих работах модели носят общеэкономический характер и недостаточно учитывают особенности системообразования в торговой сфере. Проведенный анализ становления наиболее высокотехнологичных торговых

[173] Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник Санкт – Петербургского университета, сер. 8 «Менеджмент» Вып. 4. С. 76-92
[174] Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., Питер, 2012
[175] Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – Альфа-книга, 1998
[176] Исторический обзор эволюции подходов представлен в O'Rand A.M., Krecker M.L. Concepts of the life cycle: Their history, meaning, and uses in the social sciences. Annual Review of Sociology. 1990 Vol. 16, #1. P. 241-260

компаний мира (Wal Mart, Metro, Aldi, IKEA) и России (X5 Retail Group, «Магнит»), показал наличие институциональных трендов[177], на основе которых можно сформулировать следующую модель пространственно – временного развития интегрированной торговой системы (рисунок 3.2.1). Для нее характерен поступательный, спиралеобразный характер, чередование эволюционных и «революционных» периодов развития, где последующий этап отражает трансформацию организационной структуры в ответ на изменение условий

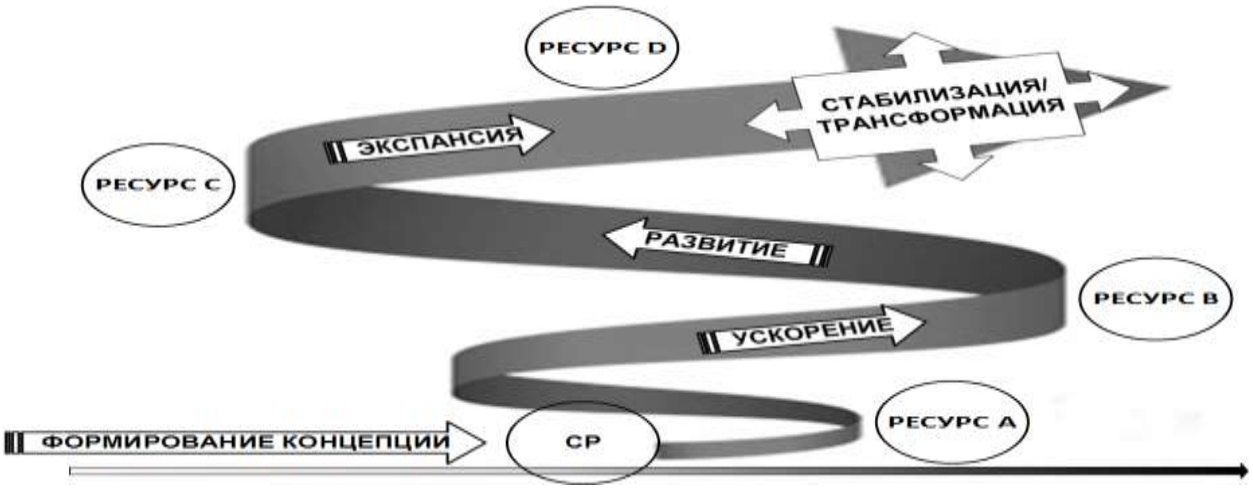


Рисунок 3.2.1 - Авторская пространственно – временная модель формирования и развития интегрированной торговой системы

жизнедеятельности, рост системного потенциала. Эволюционные периоды обеспечивают накопление технологических, организационных и финансовых ресурсов для осуществления перехода системы на качественно более высокую стадию интеграции («революционный период), на каждом этапе перед системой встает трилемма: продолжать развитие, оставаться на достигнутом уровне или регрессировать. Нами прослежено 6 этапов системообразования, каждому из которых соответствует свой ресурс (таблица 3.2.1).

Стартовый ресурс мы связываем с наличием у основателя опыта, харизмы лидера, способности видеть идею, умения учиться, перенимать сложившиеся концепции бизнеса, рисковать личными инвестициями, способностью привлечения займов. Его применение позволяет протестировать возможный торговый концепт,

[177] Подробно см. Чеглов В.П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения. Монография – М., Вузовский учебник / ИНФРА-М, 2013. С. 63-93, 73-81, 102-115, 146-191

сегмент рынка, сформировать небольшую торговую цепь, разработать концепцию развития на местном / региональном рынке. На этом этапе характерно бессистемное заимствование технологий и размещение торговых объектов по принципу доступности локаций и финансовох возможностей.

Таблица 3.2.1 - Типовой сценарий развития интегрированной торговой системы в увязке с технологическим и финансовым ресурсом*

Ресурсы	Результаты развития
Стартовый ресурс SM. Наличие у основателя опыта работы в бизнесе, умение учиться у других, харизмы лидера, способности видеть идею, рисковать. Наличие концепции бизнеса. Инвестиции из личных средств основателя с частичным привлечением займов, обычно на залоговой основе	Этап 1. Формирование концепции. Открытие торгового объекта – прообраза; отработка торгового концепта. Создание нескольких подобных торговых объектов со случайным принципом размещения. Бессистемное заимствование технологий и развитие. формирование концепции торговой цепи (ориентация на увеличение объемов продаж, синергию закупки, завоевание доли на местном / региональном рынке)
Ресурс A. Инвестиции семьи и друзей владельца, привлечение инвесторов на основе партнерства (в том числе по каждому торговому объекту). Либо стратегические инвестиции в рамках диверсификации существующего бизнеса	Этап 2. Ускорение. Компания объединяет более пяти торговых объектов малых форм или более двух – крупных форм. Становится заметной на региональном рынке как налогоплательщик. Сохраняет семейный профиль, ограничена в финансах. Появляется потребность в обмене информацией и координации товародвижения.
Ресурс B. Разработка или заимствование новаций, обеспечивающих технологический прорыв. Укрепление взаимосвязей с органами власти, поставщиками, формирование зависимости у контрагентов. Нерегулярные заимствования свободных денежных средств с рынка (облигационные займы, IPO).	Этап 3. Развитие. Компания приобретает межрегиональное значение, превращается в заметного работодателя и налогоплательщика В большинстве случаев является публичной. Ей становятся доступными сделки M&A. Компания становится объектом внимания со стороны конкурентов, рейдеров и государства.
Ресурс C Расширение кредитной базы, привлечение консолидированных кредитов, стратегических инвестиций под программу диверсификации профилей бизнеса, экспансии. Технологии автоматизации операционных процессов, экономии ресурсов, обезличенного, процессного управления. Перераспределение доходов в цепи товародвижения	Этап 4. Экспансия. Компания осуществляет активную экспансию подобия (распространяет единообразие в формулах магазинов, дизайне, оборудовании, технологиях, ассортименте). Осуществляет отраслевую и межотраслевую диверсификацию. Интегрируется в международную систему разделения труда (формирование производственной и вспомогательной инфраструктуры за рубежом). Приобретает национальное значение.
Ресурс D Развитие на кредитах стратегических инвесторов. Оптимизация структуры бизнеса, в отраслевом и территориальном разрезах. Развитие за счет кредитов и ресурсов поставщиков.	Этап 5. Стабилизация. Организация проводит активную экспансию за рубежом, становится межотраслевой транснациональной системой, объектом фондового рынка. подверженным его и финансово менее устойчивым
Ресурс E. Использование технологии организационного проектирования, ассоциирование или инкорпорирование поставщиков в систему, централизация и перераспределение ресурсов в цепи	Этап 6. Трансформация. Торговая система станет межотраслевой экономической системой с высокой степенью инкорпорирования, проводящей взвешенную политику развития. Переход от конгломератной к концентрированной форме

товародвижения. Привлечение инвестиций и оборотных средств малого бизнеса, средств лояльных покупателей. Переключение на интернет технологии проникновения на рынок.	интеграции. Торговая система будет развивать профиль хаба, оказывающего складские услуги для поставщиков и оптового обслуживания для предприятий малого бизнеса.

*Составлено автором по итогам анализа жизненных циклов ряда мировых и отечественных организаций

Ресурс «А» обеспечивает развитие интеграционных процессов преимущественно в форме торговой цепи, формирование некоей конфигурации торговых объектов, которая объединяет более пяти торговых объектов малых форм или двух предприятий крупных форматов, обеспечивает конкурентоспособность складывающейся системы на региональном рынке, потенциал развития. Недостатки такого объединения мы видим в проблеме обмена информацией и недостаточной координации товародвижения. Нами выявлено два механизма формирования ресурса «А»: 1) личные сбережения собственника, инвестиции семьи и друзей владельца, привлечение инвесторов на основе партнерства (характерно для развития таких торговых компаний, как Wal-Mart, Auchan, Leroy Merlin, C@A, IKEA, Aldi), 2) стратегические инвестиции в рамках диверсификации сложившегося бизнеса (X5 Retail Group, «Магнит»). Отметим, что в первом случае бизнес приобретает семейный профиль, испытывает ограничения в финансовых ресурсах. Во- втором возникает «дочерний» бизнес торговой, производственной или финансовой компании, развивающийся преимущественно на «материнском» капитале, в рамках сложившейся организационной структуре. В обоих случаях важной частью ресурса выступает наличие эффективной управленческой команды[178], не случайно И.Адизес обозначил этот этап жизненного цикла компании как «Go-go», что можно перевести как «Давай - давай» или «Ускорение».

Использование интегратором ресурса «В» позволяет активизировать строительство торговой цепи и трансформировать ее в торговую сеть (запустить этап «Развитие»). К ресурсу «В» мы относим технологии информатизации, стандартизации, унификации ассортимента и мерчендайзинга, перераспределения

[178] Пример влияния управленческой команды рассмотрен нами на примере становления компании «Пятерочка». См. Чеглов В.П.Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии. Монография. 2-е расш. и доп. издание. М., Форум. 2014. с.167-177

товарных потоков и складских площадей, оптимизации заказа, централизации управления, распространения типовых концептов и некоторые другие. Сюда можно отнести также крепнущие взаимосвязи между торговой организацией и органами власти, поставщиками, формирование технологической или сбытовой зависимости контрагентов[179], заимствование свободных денежных средств с рынка через размещение облигационных займов, IPO Впрочем эти инструменты применяются эпизодически. В результате торговое объединение приобретает межрегиональное значение, начинает территориальную экспансию, в том числе за счет M&A, применяет сетевые технологии размещения торговых объектов, становится заметным работодателем и налогоплательщиком в нескольких регионах, объектом внимания со стороны конкурентов, рейдеров и государства, семейные компании (Wal-Mart) или непубличные компании (McDonald's, «Пятерочка», «Магнит») становятся публичными.

На четвертом этапе системообразование приобретает характер инвестиционного, экспансионистского, межотраслевого развития, а организационная форма - сетевую архитектуру. Этот сценарий развития становится возможным, если сформировавшемуся объединению предприятий доступно расширение кредитной базы, привлечение консолидированных кредитов, стратегических инвестиций под программу наращивания капитализации, диверсификации, территориальной и межотраслевой экспансии, экономизации операционных процессов (ресурс «С»). В результате торговая компания приобретает национальное значение, становится системообразующей, интегрируется в международную систему разделения труда (в т.ч. за счет формирования производственной и вспомогательной инфраструктуры за рубежом), производит перераспределение доходов в цепи товародвижения.

[179] Примеры развития торговых организаций в России за счет налаживания контактов с органами власти приведены в кн. Дальгрен Л. Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она – меня. Воспоминании бывшего генерального директора IKEA в России. М., Юнайтед Пресс, 2010; с транснациональными производителями – в кн. Дорохов Р. Чичваркин и «К», М., Эксмо, 2011

Формируется интегрированная торговая система мезоуровня и нарабатывается ресурс для перехода на качественно иной уровень.

В качестве ресурса «D» мы определяем привлечение стратегических инвесторов, открытие кредитных линий, переход к торговле за счет средств поставщиков (товарного кредита). Составной частью этого ресурса следует рассматривать технологии оптимизации структуры бизнеса (ликвидация неэффективных профилей, концептов и локаций, непрофильных активов). Применение ресурса «D» позволяет торговой системе развивать транснациональную экспансию, проникать в смежные отрасли, образуя уже не только межотраслевое, но и наднациональное экономическое пространство.

Период можно обозначить как этап «Стабилизации» (близко к английскому Stable, И.Адизес), на этом этапе торговая система становится менее зависимой от экономической политики конкретной страны, регионального административного ресурса, способной перегруппировывать ресурсы и проектировать развитие, привлекать инвестиции и оборотные средства поставщиков через их ассоциирование и даже инкорпорирование, развиваться за счет омниканальности проникновения на рынок и технологий концентрированного (параллельного) построения (ресурс «E»).

Но одновременно системе становится сложнее сохранять достигнутую динамику роста и обеспечивать безопасное соотношение собственных / заемных ресурсов, она становится сильно подверженной влиянию фондового рынка (даже, если остается семейной по форме собственности). По – сути, это переломный момент в системообразовании. Торговая система может оптимизировать свою деятельность (ИТС Globus, Metro), продолжить активное развитие (Auchan, Leroy Merlin), перейти к регрессу (Adidas, McDonald’s) и упадку (Kmart). Вектор развития будет, по нашему мнению, определяться способностью системы определять потенциал развития и осуществлять организационное проектирование (обозначим этап как «Трансформационный»). Ресурс перехода системы с этапа «Трансформация» на более продвинутую стадию определить сложно по причине отсутствия образцов и здесь мы вправе только прогнозировать

Отдельно следует остановиться на вопросе временных границ жизни торговой системы. Известно, что у И.Адизеса жизненный тренд любой организации конечен. Вместе с тем длительность этапов и весь цикл ученый временными рамками не ограничивает при условии своевременного реагирования на внешние и внутренние раздражители, внесении точечных и оперативных организационных изменений. Эта точка разделяется другими экономистами[180] и подтверждается практикой. Мы видим, что американская торговая сеть Kmart находится сегодня на стадии роста, пройдя процедуру банкротства. В отечественной практике отметим процедуру смены профиля бизнеса с розничной торговли на управление недвижимостью, осуществленную торговой цепью «БИН», последующую ее трансформацию в растущую диверсифицированную межотраслевую систему; смену владельцев в попытке менее удачные попытки стабилизировать развитие ИТС «Эльдорадо», «Техносила», «Связной» за счет смены владельцев. Мы считаем, что сегодня надо говорить не о реагировании по факту на флуктуации рынка, а проектировании организационных изменений, тобеспечивающих тренды развития системы.

Не менее важно отметить, что эффективное развитие системы не может идти исключительно за счет постоянного ее роста, поскольку тем самым она усложняет саму себя. Необходимо принять во внимание следующие особенности системообразования: 1) нелинейность развития, генерирование структурными единицами и системой в целом разнонаправленного и разномасштабного синергетического эффекта; 2) неустойчивость во времени и пространстве, что ставит задачу поддержания целостности, структурности, сопряженности функциональных элементов и уровней в рамках объединения, взаимного притяжения элементов, превышающих центробежную силу стремления участников объединения к автономному функционированию; 3) рассогласование интересов групп занятых в системе людей, которое необходимо преодолевать, уделяя внимание поддержанию устойчивых и эффективных внутренних взаимосвязей.

---

[180] См., например, Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. Электронный ресурс ecsocman.hse.ru

Опираясь на исследование практики и мнения ученых, сформулируем следующие методологические принципы системообразования:

-снятие взаимных барьеров, расширение и углубление производственно-технологических связей, оптимизация условий хозяйственной деятельности консолидация капиталов, совместное использование ресурсов[181];

-углубление взаимосвязей, развитие за счет сращивания этапов воспроизводства, научного сотрудничества[182];

- увязывание бизнес процессов в единое целое[183];

-сближение, взаимоприспособление и сращивание хозяйственных систем, обладающих потенциалом развития[184].

Инструменты интеграции, используемые в процессе системообразования в торговой сфере структурированы на рисунке 3.2.2.

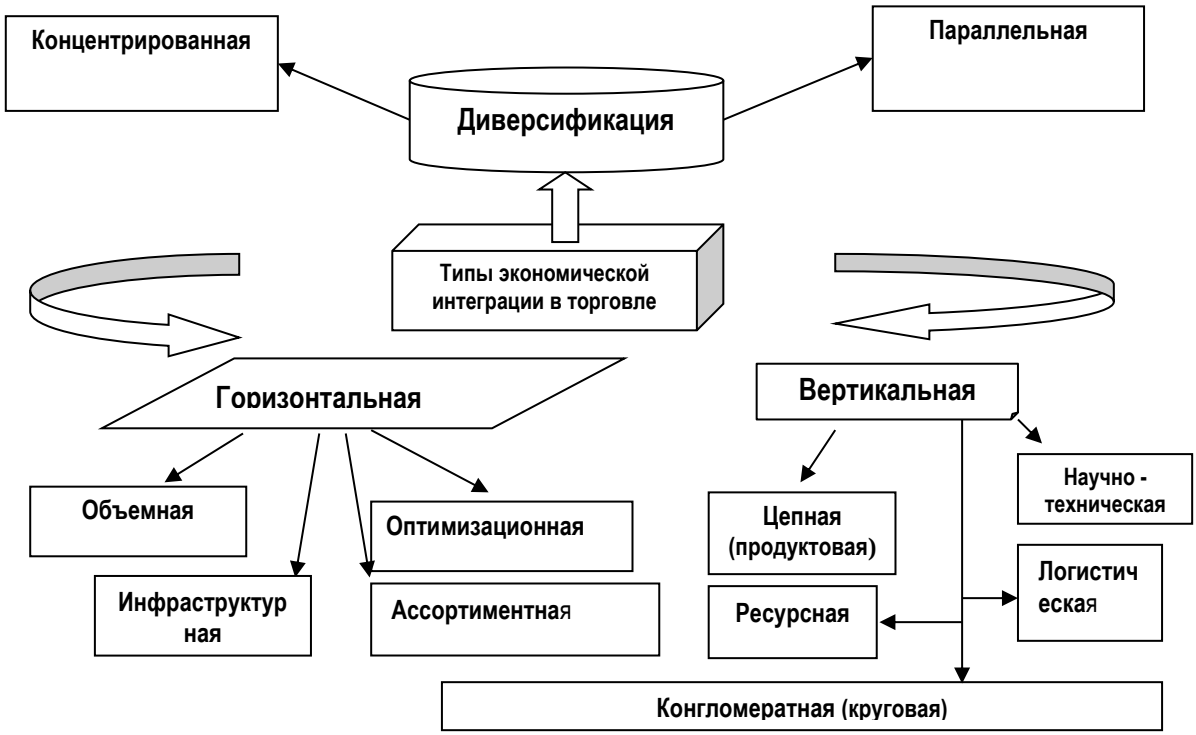


Рисунок 3.2.2 - Инструменты формирования и развития интегрированных торговых систем в России (составлено автором на основе анализа практики)

[181]Берман Б., Эванс Дж. Розничная торговля: стратегический подход, 8-еиздание: Пер. сангл. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003, с. 155

[182]Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. - Питер, 2005, с. 56

[183]Генске М.А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений. //Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2004, с.123

[184]Онушкин В. Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / Онушкин В. Г. Огарев Е. И. - СПб. РАОИОВ, 1995, с. 79

Подчеркнем, что если для формирования торговых объединений вполне достаточно инструментов горизонтальной интеграции (приращения числа торговых объектов одного профиля), то создание торговых цепей требует объединения организаций, каждая из которых сама может состоять из множества предприятий, соединяемых (выделяемых) по критерию территориального расположения, налогообложения, управляемости и другим. Наиболее востребованным принципом горизонтального объединения становится продукт, рыночный сегмент, товарная линейка, то есть можно говорить об «ассортиментной» горизонтальной интеграции.[185]

Объединение торговых предприятий (организаций) в целях увеличения рыночной доли в абсолютном или относительном значениях, наращивания объема закупки ресурсов правильно обозначить как «объемную» (синергетическую) интеграцию (используется для формирования торговых сетей и торгово-закупочных союзов). Все более востребованной сегодня становится формирование разветвленной цепочки сбыта или продаж (сбытовые цепи) в интересах производителя. Этот тип горизонтальной интеграции целесообразно обозначить как «инфраструктурный» Наконец, практикой востребовано объединение в целях достижения экономии на издержках за счет унификации и типизации объектов, оборудования, технологий и процессов. Такой вариант интеграции правильно обозначить как «оптимизационный» и его применение, по нашему мнению, отличает старт горизонтального системоообразования.

С 2006 г. в торговой сфере стартовали процессы диверсификации (переключение торговых сетей в смежные бизнес профили). Знаковым моментом можно считать образование X5 Retail Group, запуск компанией Auchan в России проекта дискаунтеров Atak. Этот инструмент интеграции обеспечивает видовое разнообразие в целях расширения рынка[186] и распределение хозяйственных

---

[185]Рудык М.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000, с. 78

[186]Бунимович Н.Т. Краткий словарь современных понятий и терминов. -3-е изд. дораб. И доп. / Н. Т. Бунимович, Г. Жаркова, Т. М. Корнилова [идр]. / сост., общ. ред. В. А. Мокаренко. - М: Республика, 2000, с.57

рисков.[187] Объединение организаций или предприятий здесь осуществляется с применением нескольких механизмов. Российские компании на текущем этапе предпочитают «концентрированную» форму построения бизнеса: сосредоточение производства или ресурсов в одном месте и под единым управлением[188]; скопление, насыщенность, территориальное объединение объектов[189]; накопление капитала и капитализация прибавочной стоимости, созданной наемными рабочими и присвоенной собственниками материальных ресурсов.[190] Мы бы дополнили: использование общих технологий, рыночного сегмента, логистики.

«Параллельная» форма интеграции в России не столь востребована, в то время как в экономически развитых странах инструмент поглощения часто заменяется механизмом взятия организацией интегратором под свой контроль сторонней компании через скупку большей части ее акций, без изменений ее внутренней структуры, до и сразу после процесса.[191] Это позволяет системе – интегратору уйти от затратного процесса инкорпорирования. В зарубежной практике системообразования используется также механизмы частичного приобретения (опосредованного контроля над объектом интереса через участие в управлении путем оказания влияния (блокирования управленческие решения в субъекте участия), партнерства.

Представляется, что будущее за инструментом присоединения вновь создаваемых или сторонних организаций в качестве естественного дополнения бизнеса, с сохранением хозяйственной самостоятельности («параллельная» форма диверсификации). Его применение позволяет бизнес направлениям избегать прямой конкуренции, пользоваться общей обслуживающей и управленческой инфраструктурой. Мы выделяем две эффективные концепции параллельной формы

---

[187]Губский Е.Ф., Кораблева Г.В., Лутченко В.А. Философский энциклопедический словарь. -М.: Издательство ИНФРА-М, 2006, с. 89

[188]Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. -СПб. Питер, 2001, с.125

[189]Запецкая Н.Д., Тертышный А.Т., Трофимов А.В. История российского предпринимательства: учебное пособие. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2003, с.76

[190]Генске М.А. Оценки эффективности и неэффективности слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 6, с.77

[191]Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. Питер, 2005, 77

интеграции: перекрестного владения компаниями (пример - бизнес семьи Мюлье, Франция) или раздельного владения (примеры - организация торгового бизнеса И.Кампрадом, IKEA и разделение группы Metro на продовольственную оптово-розничную компанию и компанию по продаже электроники и бытовой техники с сохранением долей участия). Отметим, что диверсификация бизнес профиля означает, по нашему мнению, преобразование торговой сети в ИТС.

Вертикальная интеграция, как инструмент развития торговых систем (вовлечение в систему акторов и организаций, занятых в других отраслях) до 2010 г. применялась эпизодически. Отметим случаи приобретения торговыми компаниями производственных предприятий («Глория Джинс»), создания своего банка («Связной»). Постепенно использование инструмента расширяется. За счет проникновения в другие отрасли торговая система контролирует не только товародвижение, но и всю технологическую цепочку его создания, поставщиков сырья и материалов, разработчиков новых товаров (пример, такой интеграции показывает торговая система Inditex). В нашей стране системообразование на основе конгломератной интеграции лишь начато (можно отметить проникновение компании «Магнит» в сферу сельского хозяйства, начало создания собственных ферм и перерабатывающих производств российскими филиалами Auchan и McDonald’s). Этот тип интеграции позволяет экономически сбалансировать систему, повысить ее эффективность за счет трансфертного ценообразования, снизить отраслевые риски (восходящая интеграция[192]). Параллельно происходит и нисходящая интеграция: создание собственной инфраструктуры сбыта Останкинским мясоперерабатывающим комбинатом, компанией «Мираторг» и многими другими производственными хлолдингами. В обоих случаях мы сталкиваемся с формированием продуктовой цепочки создания стоимости.

Объединение организаций разных отраслей вокруг нового технологического решения или реализации программы развития территории мы классифицируем как научно – техническую интеграцию. Разновидность объединения в целях получения

[192]Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов, М.Олимп-Бизнес, 1997, с. 357

логистических преимуществ можно обозначить как «логистическую интеграцию». Наконец, инструмент вертикальной интеграции в целях привлечения или перераспределения ресурсов (материальных, товарных или финансовых) целесообразно характеризовать как «ресурсную». Именно применение ресурсной разновидности вертикальной интеграции отличает интегрированную торговую систему от прочих объединительных форм.

Развитие ИТС мы связываем также с механизмом конгломератной интеграции.[193] Это генерирование ресурсов за счет непрофильной хозяйственной деятельности (туристического бизнеса в случае Rewe Group, управления недвижимостью – Metro Group, IKEA); получение конкурентного преимущества в доступе к товару, финансовым ресурсам, закупочных ценах в результате вхождения торговых сетей в производственные и производственно- финансовые холждинги (X5 Retail Group, Mercury, «Дикси» и др.). В обоих случаях его применение может сопровождаться снижением операционной эффективности.

Теперь выделим методологические особенности развития интегрированных торговых систем на современном этапе. Прежде всего, это переход от ценовой конкуренции на уровне торговых объектов к конкурентной борьбе на системном уровне, через множество точек соприкосновения, приобретает все более консциентальный характер. Победитель в этой борьбе будет определяться не по достигнутым результатам (возврат в прошедшее) или эффективности применяемых технологий (настоящее). На первый план выходит способность организации и ее менеджмента к активному и направленному формированию конкурентных преимуществ (будущее), своевременному улавливанию и внедрению технологических инноваций.

Второй методологической особенностью является время (очередность) внедрения инноваций или заимствования нововведений. Наибольший эффект, как показывает практика, получает не только компания – инноватор, но, что чаще, первые имитаторы, которые учитывают сделанные инноватором ошибки. Их

[193] Отметим, что эту форму интеграции часто отождествляют с холдингом (механизмом осуществления владельческих прав)

последователи получают эффект в убывающей прогрессии. И наконец, наступает момент, когда заимствование техологии приносит убытки. Приведем пример. Так, авторами системообразования на основе дисконтной торговли являются М.Чейз (компания Ann&Hope) и Г.Кэннингем (Kmart). А наибольший эффект, лидерство на рынке получили первые имитаторы – компании Aldi, Wal Mart, Tesco, Auchan, Carrefour.

К первым имитаторам на отечественном рынке, заимствовавшими технологии сетевого построения бизнеса следует отнести федеральные компании X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси».[194] Ко вторичным, применившим те же новации с временным отставанием и с меньшей эффективностью, следует отнести ИТС «Монетка», «Мария – Ра», «Холидей» и др. На значительном отставании располагаются малые торговые организации, которые мы классифицируем как компании – аутсайдеры. Таким образом, следует говорить о том, что место той или иной торговой системы на рынке будет определяться не столько применяемыми технологическими новациями, сколько своевременностью их внедрения. Можно обосновать два сценария развития ИТС в России. (рисунок 3.2.3).

Первый сценарий (большой контур) предполагает развитие организации преимущественно за счет разработки и внедрения инноваций, опережающего заимствования только появившихся у конкурентов новаций, непрерывный поиск и поддержания конкурентных преимуществ. Эффект достигается внедрением нового для рынка товара, инновационной на этот момент технологии или получением новой рыночной ниши. Сценарий описывает поведение «лидера», его можно обозначить как «инновационный». Он реализуется системами Wal Mart, Tesco, Metro, Auchan, отечественными компаниями «Магнит», X5 Retail Group, М.Видео, DNS. Так, торговые сети «Пятерочка», «Магнит» созданы на основе прямого заимствования технологий компании Aldi, «Перекресток» и БИН – технологий компании Carrefour. Не случайно лидеры мирового рынка имеют специальные

[194] Подробнее о технологических новациях и их применении упомянутыми ИТС см. Чеглов В.П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии. Монография. 2-е дополненное и расширенное издание. М. Форум- ИНФРА-М., 2014. С.10-12, 42-54, 54-59, 93-98, 162-167, 167-188

подразделения, занимающихся поиском и внедрением инновационных решений, в то время как российские ИТС занимаются заимствованием уже созданного с помощью временных проектных групп.



* Малый контур выделен серым фоном

Рисунок 3.2.3 - Поведенческие сценарии развития интегрированной торговой системы в зависимости от использования научно – технического прогресса (составлено автором)

Меньший контур схемы описывает развитие ИТС в общем тренде рынка или сценарий копирайтера, целью которого является. как минимум сохранение доли ИТС на рынке, восстановление равновесного положения на рынке. а как максимум – расширение присутствия на рынке за счет опережающего дублирования чужой эффективной стратегии или новации. Величину эффекта определяет фактор запаздывания и расширения границ схожести. При этом взаимодействие ближайших конкурентов становится настолько тесным, что формирует концептуальную возможность прогнозирования их развития в зависимости друг от друга. Анализ показывает, что отечественным ИТС свойственен скорее пассивный

характер адаптации, под воздействием внешней среды или внутренних конфликтов. В то же время ведущие транснациональные торговые корпорации вышли на такой уровень развития, когда сами оказывают влияние на состояние внешней среды, генерируют и управляют необходимыми для развития внутренними конфликтами.

Следующую методологическую особенность развития отечественных интегрированных торговых систем мы связываем с усложнением организационных построений, растягиванием границ бизнеса, логистических коммуникаций. Так, в начале XX века мы имели торговую организацию, в которой управление нельзя было отделить операционной деятельности. Даже наиболее сложные построения, в форме торговой цепи, создавались, как правило, в правовой форме товарищества, с формальным выделением управляющего звена (торговые дома Елисеевых, Абрикосовых и др.). Сегодня увеличение радиуса ведения бизнеса обуславливает усложнение поверхностных связей системы во второй степени, а общего объема хозяйственных взаимосвязей - в третьей, с одновременным ростом хозяйственных рисков. Как следствие, контакты системы с внешней средой осуществляются через множество удаленных от интегрирующего центра объектов. Отсюда эффективный рост системы возможен лишь до тех пор, пока внутренние коммуникации в состоянии обслуживать имеющиеся торговые объекты. Превышение этих возможностей вызывает характеризуется снижением ритмичности поставок, отсутствием товара на полках, падением удельного товарооборота, снижением операционной эффективности торговых объектов. Система начинает требовать новых денежных вложений, либо усекновения поверхностных связей, сокращения радиуса ведения бизнеса, оптимизации его профилей и концептов (эта ситуация хорошо прросмматривается на примерах Metro group, O’Key).

Решение этой проблемы на практике мы видим в функциональной специализации бизнеса, хозяйственном обособлении отдельных бизнес структур, их реинтеграции на условиях максимального возможного делегирования прав и ответственности, координации со стороны управляющей компании. На основе проведенного нами исследования организационных построений крупнейших

торговых систем, представленных на рынке России («Магнит», «МВидео», «Техносила», X5 Retail Group[195]) можно сформулировать следующую модель построения интегрированной торговой системы (рисунок 3.2.4).

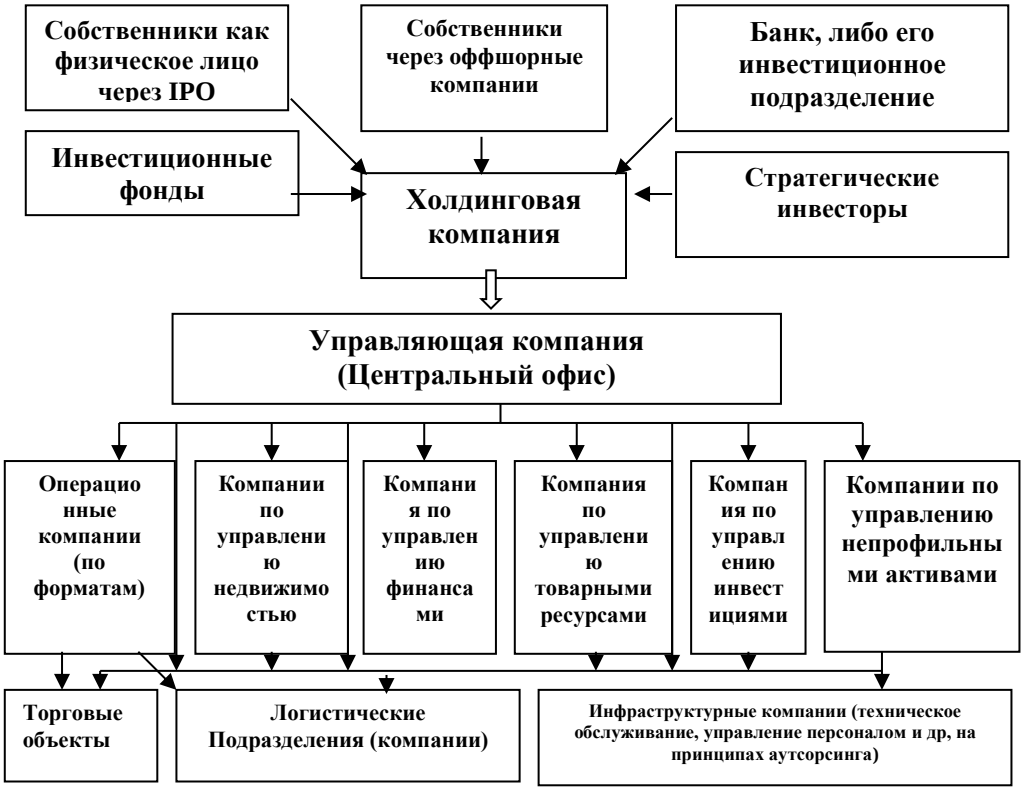


Рисунок 3.2.4 - Модель построения интегрированной торговой системы в России (разработана автором)

В данной модели реализованы следующие методологические подходы:

- разделение управленческой и операционной деятельности;

- выстраивание вертикали владения преимущественно через оффшоры, размещения IPO;

-широкое привлечение инвестиционного капитала, в т.ч. стратегических инвесторов;

-разделение торговой и коммерческой деятельности:

-хозяйственное и территориальное обособление операционных подразделений (по форматам), что обеспечивает диверсификацию рисков и облегчает возможность оптимизации структуры бизнеса;

[195] Чеглов В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями. Учебное пособие. Гриф УМО. М., Вузовский учебник/ ИНФРА-М., 2012. С.94-120

-хозяйственное обособление и специализация логистической инфраструктуры под операционные форматы;

-обособление финансовой деятельности, деятельности по управлению недвижимостью и непрофильными активами;

-включение в систему ряда инфраструктурных объектов на условиях аутсорсинга, в т.ч. компаний финансового и производственного сектора, по управлению персоналом и техническому обслуживанию, оказанию маркетинговых услуг и рекламы.

3.3. Методологические принципы и инструменты получения системной синергии

Усложнение хозяйственных связей в интегрированной торговой системе, наличие в системе множества организационных форм и структурных единиц с различной степенью хозяйственной самостоятельности и ответственности, сочетание разноудаленных от центра ведения бизнеса объектов, диверсификация деятельности предполагает применение объединительных механизмов, увязывающих различные интересы и потребности с ресурсами.

Анализ практики встраивания торгового объекта в систему показывает, что происходит его подключение к существующим схемам товародвижения, обмена информацией с удаленными центрами управления и поставки товаров, что позволяет дистанционно управлять и синхронизировать его работу в системе. Позволительно говорить о формировании в системе нескольких объединительных одсистем, часть из которых можно рассматривать как базовые, другие - как производные или надстроечные (рисунок 3.2.1). К базовым платформам (первому уровню) мы относим подсистемы, регулирующие материальные (товарные) и информационные потоки в системе. К производным платформам (второй уровень) – подсистемы управления ассортиментом и закупками, а также по управлению людьми. Рассмотрим эти подсистемы подробнее.

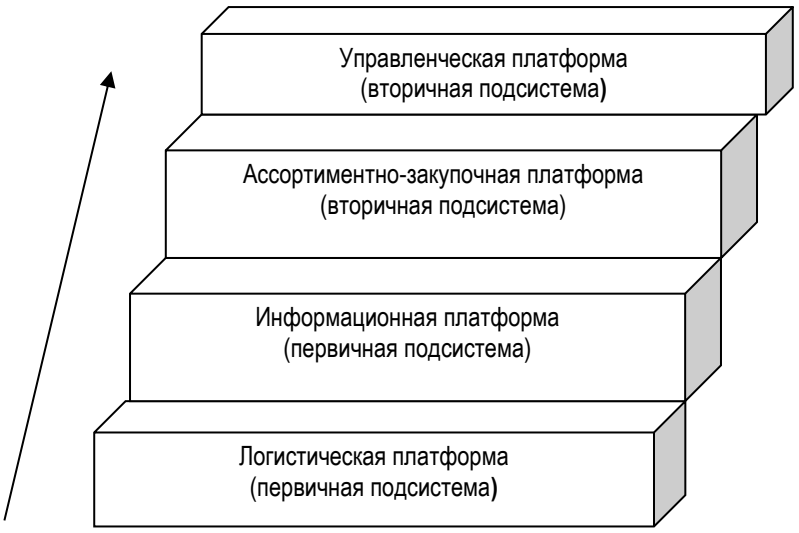


Рисунок - 3.3.1 Принципиальная схема системообразования в торговой сфере (составлена автором)

Прежде всего, обращает на себя внимание тот факт, что хозяйственные связи в торговых системах строятся через создание ими собственных оптово-распределительных структур, приобретающих значимую роль в цепях поставки.[196] Не случайно В.М.Беляев, А.К.Покровский, В.И.Степанов отмечают, что «…интегрированная логистическая система цепочек поставки представляет собой сложную систему, связанную с внешней средой через входные и выходные потоки товаров и информации каждого звена общей цепи поставки. Одним из путей повышения ее конкурентоспособности в рыночных условиях является оптимизация и интегрирование как внешних, так и внутренних для системы материальных, информационных и финансовых потоков при помощи логистической коммерческой деятельности».[197] При этом С.А.Уваров доказывает, что организация – интегратор («фокусная фирма» в терминологии ученого) формирует бизнес – среду цепей поставок и обосновывает новое научное направление «менеджмент-энвироника».[198]

[196] Цепи поставок исследовали в своих трудах отечественные экономисты С.А.Уваров, В.В.Дыбский, Е.И.Зайцева, В.И.Сергеев, В.М.Беляев, А.К.Покровский, В.И.Степанов и др.
[197] Беляев В.М., Покровский А.К., Степанов В.И. Логистика в коммерческой деятельности в цепях поставок. Учебное пособие. М., РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2012. С. 4
[198] Уваров С.А. Менеджмент логистической инфраструктуры как фактор устойчивого развития цепей поставок. Журнал правовых и экономических исследований. 2016, № 1. С. 201

Опираясь на теорию построения макрологистических платформ в экономике (подробно изложена С.Б.Карнауховым[199]), можно говорить о том, что логистическая платформа торговой системы строится сегодня на организации движения товарных потоков через своеобразный «буфер», получивший обозначение «Распределительный центр» (РЦ). Основной принцип создания такого буфера в сфере розничной торговли С.Уолтон, создатель крупнейшей ИТС в мире, выразил следующим образом: «…необходимо, чтобы дорога от любого магазина до распределительного центра занимала не более одного дня. Таким образом, мы размещаем магазины на максимальном удалении от распределительного центра, не забывая при этом о правиле одного дня. Затем мы заполняем магазинами данную территорию на уровне штата и отдельных графств до тех пор, пока не обеспечим себе предельно возможное присутствие на рынке».[200] Сегодня распределительные центры ИТС Wal-Mart расположены более чем в 120 населенных пунктах разных стран мира, через них проходит подавляющее большинство товаров компании.

Этот методологический подход в системообразовании реализуют все интегрированные торговые системы. Полностью по этой схеме работают компании Aldi, McDonald’s. Группы компаний Auchan, Carrefour используют эту платформу в дополнение к технологии прямых поставок. Наиболее успешные отечественные ИТС «Перекресток», «Пятерочка» и «Магнит» заложили технологию товародвижения через распределительные центры еще на стадии проекта, что, по нашему мнению, предопределило их эффективное территориальное проникновение. Так, система «Магнит» включает 33 распределительных комплекса, каждый из которых в среднем обслуживает 366 компактно расположенных магазинов, имеющих сетевую архитектуру размещения.[201]

---

[199] Карнаухов С.Б. Формирование макрологистических платформ в экономике России (концепция, анализ, организационно – экономический механизм). Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. / М., РЭА им. Г.В.Плеханова, 2003

[200] Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart/ пер. с англ., 3-е изд. -М. Альпина Паблишерз, 2011, с.140-141

[201] Схема организации товародвижения подробно рассмотрена в кн.Чеглов В.П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией. Изд. Проспект. 2016. С. 155-170

Революционность подхода заключается в том, что если традиционная концепция розничной торговли строится на наличии складов и осуществление предпродажной подготовки товара на месте (в магазине), то концепция торговой цепи – наличие централизованного склада с функцией накопления и хранения больших объемов товара, поддержки продаж. Концепция торговой сети предполагает наличие распределительного центра, т.е. централизацию складских площадей, функций предпродажной подготовки и сервиса, осуществление поставки для восполнения товарного запаса по структуре продаж (в подсортированном виде). В случае трансформации торговой сети в экономическую систему мы сталкиваемся с различиями в централизации товарных потоков по форматам, их дифференциацией по специализации и ассортименту, частоте и комплектности отгрузки, нормативам оборачиваемости, принципам приемки и заказа, степени участия поставщиков, оптимизацией всей схемы товародвижения, а не только логистической инфраструктуры торговли, в результате чего экономические выгоды от централизации товарных потоков и их перераспределения должны получать также поставщики.

Системная логистическая платформа обеспечивает торговому объединению следующие преимущества: исключение из товаропроводящей цепочки посредников, обеспечение дифференцированных и регулярных поставок товаров в магазины, подсортированных по ассортименту и потребностям каждого объекта; сокращение объемов складских площадей на торговых объектах до уровня 10% от общих площадей, увеличение эффективности их использования за счет расширения торгового зала. Создает возможности для автоматизации товародвижения, оптимизации загрузки автотранспорта и маршрутов доставки, формирования гарантийных, сезонных и целевых запасов. Позволяет минимизировать сбои в поставках товаров, придать промышленный характер производственным и сервисным операциям; обеспечить эффективный входной контроль качества товаров и документооборота, ускорить товародвижение и тем самым сократить операционные затраты.

Развитие системного товародвижения мы увязываем с решением следующих методологических задач. Во-первых, задачи вовлечения в управление товародвижением производителей и крупных поставщиков, изначально на условиях кроссдокинга, с переводом распределительных центров ИТС в режим диспетчеризации отгрузок производителей в адрес торговых объектов. Во-вторых, задачи перевода всех торговых объектов системы к работе в режиме внутрисистемного отпуска (без пересчета товаров в процессе перемещения с распределительных центров в магазины). В-третьих, задачи осуществления распределительными центрами торговых систем консолидации товарных стоков производителей. В - четвертых, задачи организации прямых импортных закупок.

Формирование логистической платформы сопровождается созданием платформы информационной. Мы наблюдаем переход от информатизации рабочего места, учета движения товаров в отдельно взятом магазине (торговые цепи), к обмену пакетами данных с выделенным офисом (торговые сети), подключение территориально удаленных торговых, производственных и инфраструктурных объектов к управляющему центру в режие онлайн (торговые системы) Если обобщить практику информатизации, то информационная подсистема интегрированной торговой системы должна строиться из нескольких взаимоувязанных блоков. Первый блок (на основе внедрения внедрение SCM-решений) призван обеспечивать движение информации для решения системных коммерческих (тактических) задач: поиска поставщиков, использования электронных торговых площадок, заключения договоров, управления цепочками поставок, контроля и поддержки перемещения товарных ресурсов, оформления заказов, поддержки автозаказа и поставки (e-procurement), взаиморасчетов. По некоторым оценкам, реализация этого блока обеспечивает увеличение объема поставок в установленные сроки до 80 %, точность учета затрат — на 30 %, уменьшает на 25% административные, в 1,5 раза транспортные расходы.[202]

---

[202] Гнатуш А. ERP-системы: «за», «против» или воздержаться. Журнал IT-менеджер #02/2005 – электронный ресурс citcity.ru

Второй блок информационной платформы следует увязывать с задачами эффективной координации и дистанционного контроля операционной деятельности множества территориально разноудаленных структурных подразделений и объектов. Этот блок позволяет отслеживать продажи в режиме онлайн, вести учет внутрисистемного движения товаров, систематизировать анализ объемов и структуры продаж, товарных остатков в целом и по торговым объектам, накапливать историю продаж по магазинам и товарным позициям. Третий блок информационной платформы (на базе CRM-решений) позволяет системе решать задачи унификации и оптимизации ассортимента, дифференциации ассортиментной матрицы в форматном и концептуальном разрезах, по товрным категориям; стандартизации мерчендайзинга, контроля качества обслуживания и товаров; эффективной оценки клиентов и конкурентов; планирование ценовых диапазонов по категориям и товарным позициям в увязке с прогнозом выполнения планов по продажам и доходам, управление ценообразованием в территориальном и операционном разрезах; организацию персонифицированного маркетинга.

Еще одно конкурентное преимущество торговой системе обеспечивает, по нашему мнению, четвертный блок информационной системы (на основе приложений ERP-класса), обеспечивающий возможности планирования и контроля бизнес-процессов, согласование ассортиментной, закупочной, торговой и логистической политики, реализацию форматной, концептуальной и территориальной специфики; создание единого информационного пространства с поставщиками, их подключение к информационной базе торговой системы, унификацию используемых в документообороте между ИТС и поставщиками форм, переход на электронный документооборот; безопасность и защищенность процессов жизнедеятельности (уровнями доступа и системными ограничениями).

Построение единого информационного пространства позволяет ИТС от случайного (доступного) ассортимента, его закупки исходя из принципа выгодной закупочной цены позволяет перейти к управлению ассортиментом и продажами под планируемые хозяйственные результаты, формировать ассортиментную концепцию, стандарты работы с товаром и покупателями. А совмещение

информационной и логистической платформ - автоматизировать товародвижение, планировать внутрисистемное товародвижение между торговыми объектами и распределительными центрами, между центральным офисом и структурными подразделениями, возможности справедливого распределения образующейся добавочной стоимости (в перспективе).

Сформулируем методологические принципы системного управления ассортиментом: 1) отказ от создания в магазинах уникального товарного предложения в пользу его максимальной унификации, 2) дифференциация предложения в форматном и территориальном разрезах, с учетом локации и архитектурно планировочного решения торговых объектов; 3) комплексность предложения, поддерживающая принятые стандарты обслуживания; 4) регулярная оптимизация предложения исходя из критериев оборачиваемости и закупочного потенциала; 5) деление ассортимента на федеральную и региональную (местную) составляющие; 6) централизованное ценообразование с возможностью гибкого управления ценами в территориальном разрезе; 7) поддержание заданной доходности по каждой ассортиментной позиции, 8) обеспечение бесперебойности предложения. Их реализация возможна двумя путями. Согласно первому, каждое бизнес направление ИТС формирует свой товарный ассортимент, который может иметь некоторые пересечения по предложению, формируя незначительную внутрисистемную конкурентную среду. Так работают, например, транснациональные компании семьи Мюлье, группа Метро. Второй путь, более свойственный отечественным ИТС на современном этапе, предполагает вариативное использование одной и той же товарной номенклатуры, с различной шириной и глубиной наполнения предложения. И если проблема внутрисистемного «каннибализма» при конкуренции форматов дискаунтера и супермаркета успешно решается дифференциацией ценового диапазона, то в части конкуренции гипермаркетов и дискаунтеров проблема серьезнее и является, по нашему мнению, одной из причин низкой эффективности формата «Гипермаркет» в X5 Retail Group.

Формирование торговой системой платформы управления ассортиментом осуществляется сегодня с помощью двух инструментов: ассортиментной матрицы (перечня доступных к заказу товаров для торгового объекта) и планограммы выкладки (фиксирования мест продажи каждого товара в магазинах системы). Матричное построение ассортимента позволяет типизировать и оптимизировать предложение по критериям товарооборота, торговой площади и доходности, учитывать сегментарные особенности спроса, доступности региональных товарных ресурсов, местоположение объектов и величину торговой площади. Важнейшими методологическими принципами здесь следует рассматривать: дифференциация матрицы по группам типичных торговых объектов; пересечение множества типовых матриц в части ассортимента ключевой стоимости (KVI); формирование ассортиментного минимума из товаров KVI, наличие которого обязательно для каждого системного объекта. а вокруг последнего выстраивать систему матриц. Торговая система получает конкурентное преимущество на рынке в части максимизации удельных закупочных объемов, повышения эффективности контроля наличия товаров в продаже, оптимизации операционных затрат.

К методологическим принципам матричного управления ассортиментом в ИТС неободимо отнести его разделение на федеральную и региональную компоненты. Федеральная часть формируется на основе товаров KVI и поставляется во все торговые объекты, как правило крупными производителями и поставщиками на условиях преференций (за объемы закупки, охват территории, количество точек продаж), что обеспечивает снижение себестоимости товарных ресурсов и возможности снижения розничных цен ниже среднеотраслевого уровня. Развитие региональной компоненты за счет включения в территориальные матрицы пользующихся спросом товаров местных производителей позволяет ИТС экономить логистические издержки, расширить ассортимент, формировать лояльность покупателей на том или ином сегменте рынка.

Развитие платформы управления ассортиментом требует решения ряда проблем: роста логистических и операционных затрат на обслуживание федеральной компоненты ассортимента, балансирования федеральной и

региональной (местной) составляющих ассортимента, степени централизации закупочной деятельности, учета особенностей спроса на уровне локации торгового объекта, возможностей местного производства, контроля качества товаров на местах, придания ассортименту и выкладке системного торгового объекта черт индивидуальности. В качестве проблемы отечественных ИТС необходимо выделить также ежегодный характер перезаключения договоров поставки товаров, что является для них дестабилизирующим фактором.

Вторым обязательным инструментом, позволяющим стандартизировать выкладку товаров и мерчендайзинг, сформировать покупательские привычки, повысить производительность труда и возможности по повышению производительности труда является увязанная с ассортиментной матрицей планограмма выкладки. Анализ показывает, что это также механизм фиксирования условий продажи товаров в договорах с поставщиками, позволяющий ИТС генерировать внеоперационные доходы. Фиксируя места выкладки каждого товара во множестве торговых объектов, торговая система обеспечивает поставщику те или иные приоритеты относительно конкурентов, создает возможности для эффективного управления продажами и возмездных отношений. При этом условия доступа товаров на полки дифференцируются, приобретают ценовые характеристики, что вызывает конфликты интересов системы и отдельных поставщиков, прежде всего малых. Побочным результатом является также потеря торговыми объектами черт индивидуальности в восприятии покупателями.

Еще одной платформой получения системного преимущества в торговле мы считаем организационно – экономический механизм, обеспечивающий эффективное управление множеством структурных элементов, эффективную координацию всей цепочки товародвижения – от производителя до покупателя. Управленческая платформа ИТС строится, как нам представляется, на методологических принципах:

-разделения коммерческой (закупочной) и торговой составляющих,

-управления категорией товара (внедрение так называемого категорийного менеджмента),

-централизации управленческих функций, их перераспределении в виде сложной вертикали двойного подчинения (административного и операционного).

Проанализируем обоснованность обращения торговой системы от принципа множественности управляющих центров к выделению одного, имеющего выраженную коммерческую направленность. Прежде всего, разберемся в понятии «категорийный менеджмент». С.Сысоева и Е.Бузукова под категорийным менеджментом понимают «…разделение ассортимента на товарные категории с учетом психологических аспектов совершения покупок; рассмотрение одной товарной категории в качестве мини – предприятия со своим бюджетом, ценообразованием и политикой закупок, где закупщик торговой организации становится ответственным за всю цепочку товародвижения; рассмотрение ассортимента магазина как единой совокупности всех категорий, как ее понимает покупатель».[203] Нам представляется важной та часть определения, где подчеркивается наделение закупщика бюджетом и ответственностью, а сам категорийный менеджер видится скорее предпринимателем, чем менеджером, поскольку отвечает за оборот и рентабельность категории товаров.

Механизм категорийного менеджмента хорошо зарекомендовал себя на стадиях становления торговых сетей, когда рынок только формируется и менеджер в состоянии отслеживать работу имеющихся торговых объектов. Вместе с тем, по мере роста количества торговых объектов увеличивается объем информации, обрабатываемый менеджером, он объективно теряет способность видеть и учитывать особенности каждого торгового объекта. Так, если в период становления компании «Пятерочка» категорийный менеджер управлял закупками и продажами нескольких десятков магазинов, расположенных в двух мегаполисах и имел одного помощника, то сегодня тот же специалист имеет в подчинении целый отдел и должен управлять товародвижением на несколько тысяч торговых объектов, охватывающих большую часть территории РФ. Возникает также проблема конфликта интересов человека (менеджера) и системы, который не в состоянии

[203] Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. СПб, Питер, 2010 С. 11

устранить периодическая ротация, ужесточение контроллинга, совершенствование системы материального стимулирования. Предоставление закупщикам широкой самостоятельности формирует проблему роста объема «неликвидных» товаров.

Формирование управленческой платформы требует решения задачи эффективного встраивания этих своеобразных мини-предприятий в систему, основной результат которой заключается не в закупках, а в продаже. И чем больше становится система, наращивая количество структурных единиц, тем сложнее обеспечивать эффективный контроль товародвижения в ней. Но зададимся вопросом, так ли уж необходимо полностью централизовывать закупку и управление продажами, на каком основании этим звеном должен быть закупщик, задача которого сводится, прежде всего, к наполнениюе ассортимента и обеспечение заданной маржинальности? Почему таким звеном не может быть операционный директор торговой системы или формата (директор по торговле) ИТС, отвечающий за продажи всего ассортимента? Ведь не ассортимент товарной категории, а товарное предложение, качество обслуживания запоминается и идентифицируется покупателем.

Не менее важно выстроить отношения в системе «категорийный менеджер – поставщик». По нашему мнению, категорийный менеджмент необходимо рассматривать инструментом сотрудничества розничного оператора и производителя, когда обе стороны совместно управляют товарной категорией как стратегической единицей и достигают роста продаж категории путем согласования действий, ориентированных на обоюдовыгодный интерес. Однако интересы закупщика и поставщика сегодня чаще не совпадают, так как каждый решает свои хозяйственные задачи. К тому же личные интересы категорийных менеджеров могут расходиться с коллективным, системным интересом. Отсюда возникает значимая на сегодня задача согласования всех интересов в процессе товародвижения.

Представляется, что коммерческую деятельность ИТС не следует сводить к управлению доходностью каждой товарной группы и товарной позиции. Закупочная мощность позволяет ИТС вступать с поставщиками в равноправные

партнерские отношения, диктовать свои условия поставщикам с позиции синергии продаж, а не закупки, учитывать особенности спроса на местах. Поэтому центр управления в рамках ИТС постепенно должен смещаться в сторону операционных подразделений системы, в координации с коммерческой составляющей. Методологически правильным подходом будет постепенное подключение к управлению товародвижением менеджеров операционных звеньев, поставщиков, децентрализации закупки в части передачи формирования регионального ассортимента на места.

Наличие системных платформ позволяет интегрированной торговой системе генерировать синергетический эффект. Прежде всего, исключая посредников, ИТС увеличивает разницу между ценой продажи и ценой закупки товара или операционный доход, получая результат, который мы определяем как «эффект первого рода» (за рубежом получил использование термин «front-маржа»). Отметим, что этот доход образуется по понятной для участников и надзорных органов схеме. Иного рода эффект, назовем его «эффект второго рода» (за рубежом получило использование обозначение back – маржа), образуется за счет унификации и оптимизации ассортимента. Системная синергия проявляется в более высоких удельных продажах, от которых каждый участник товародвижения получает свою выгоду. Однако роль и вклад каждого участника товародвижения не столь очевидны и могут вызывать споры, которые сводятся обычно к сумме получаемой торговой системой скидки за объем закупленных товаров.

Системный эффект «второго рода» для торговой организации формируют также услуги по предоставлению производителям (поставщикам) возможности доступа в товаропроводящую систему с тем или иным количеством торговых объектов, эффективному проникновению на рынок или его отдельные сегменты, формирования спроса и поддержки продаж. Получаемые ИТС в части оплаты этих, маркетинговых, по-сути, услуг дополнительные доходы принято называть маркетинговыми платежами (или бонусами) производителей / поставщиков. Отметим, что эти доходы торговой системы часто классифицируются экономистами как «теневые» доходы, хотя таковыми они после ужесточения ФЗ №

381 быть перестали. Причину мы видим в том, что здесь применяется «непрозрачная», да и не всегда обоснованная формула расчета. Проблема взаиморасчетов интегрированных торговых систем и поставщиков в процессе товародвижения становится одной из наиболее значимых проблем системообразования: по данным ФАС России перераспределяемые между ними средства достигают 15-30% от объема продаж.[204]

Остается дискуссионным процедурный вопрос: считать ли оказываемые торговыми системами поставщикам услуги по проникновению на рынок и продвижению товаров навязываеыми или добросовестными, и насколько экономически обоснованы маркетинговые платежи. Начиная с 80-х гг. XX века в мире наблюдается многолетнее столкновение противников перераспределения платежей в пользу торговли («теория рыночной власти», по классификации В.В.Радаева[205]) и сторонников этой практики («теория эффективности»). Отметим, что ряд зарубежных экономистов придерживается взглядов о неоднозначности этой практики[206], полагая, что ее применение носит избирательный характер (выгодно крупным поставщикам и дискриминирует малые предприятия).

Остановимся подробнее на анализе экономической природы формируемых интегрированными торговыми системами дополнительных доходов. Как видно из рисунка 3.3.2, в процессе интеграции из цепи товародвижения полностью или частично исключается посредническое звено (оптовое, логистическое или розничное), доля которых в формировании добавленной стоимости делится между торговой системой (ДСо1) и товаропроизводителем (ДСо2), а потом еще и перераспределяется через упомянутые «бонусные» платежи. Однако последние неоднородны по природе образования и их можно разделить на две части. Первую мы трактуем как «технологическую» часть. Ее составляют выплаты производителей (поставщиков) за включение товара в ассортимент ИТС,

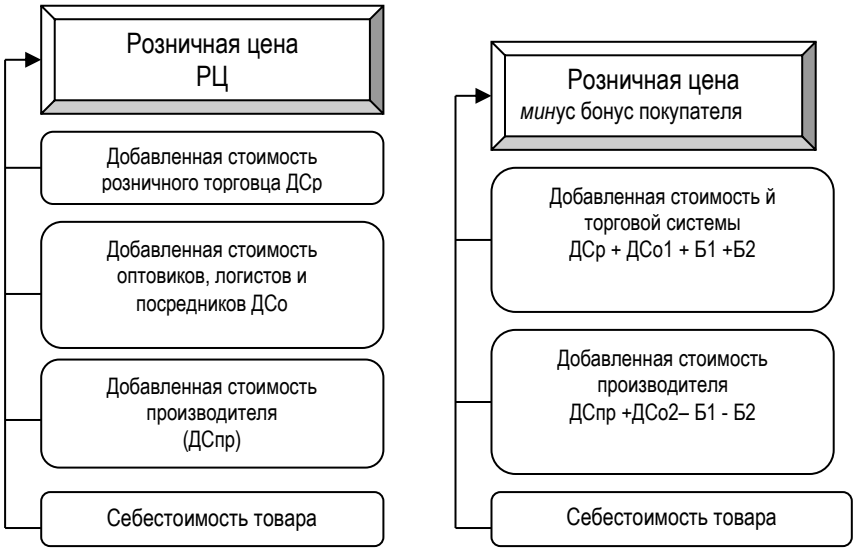
---

[204] Информационный ресурс Retail.ru от 4.08.16

[205] Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. Изд. ВШЭ, 2011. С. 212

[206] Блум, П.М., Гундлах Г.Т., Кэннон Дж. П. Плата за торговое место: теоретические направления и взгляды менеджеров – практиков. Экономическая политика 5. 2008. С. 128-159

маркетинговую поддержку и организацию системного мерчендайзинга, а также штрафы (на рисунке - Б1). Вторую часть можно обозначить как «оборотную» (Б2), к которой можно отнести скидки к закупочным ценам, предоставляемые поставщиками за фактически достигнутые объемы продаж.



где: ДС – добавленная стоимость, соответственно, пр –производителя, о – оптовиков, логистов и посредников, р- розничного звена, Б1 – технологические бонусы сетевой торговой организации (мерчендайзинг), Б2 – бонусы торговой организации на объемах продаж, ДСо1 + ДСо2 = ДСо

Рисунок - 3.3.2. Сравнительные схемы формирования добавленной стоимости автономной и интегрированной торговых организаций (составлено автором)

Технологические платежи в свою очередь можно классифицировать следующим образом. *Плата производителя (поставщика) за включение товаров в ассортимент* обычно устанавливается в зависимости от количества предоставляемых ИТС каналов продаж, выделяемых площадей и числа ассортиментных позиций. По существу, ИТС предлагает поставщику единовременный выход на потребительский рынок или его сегмент через множество торговых объектов. Эту возможность можно охарактеризовать как продукт торговой системы, за который она имеет право брать с производителя (поставщика) своего рода «паушальный сбор». Сам по себе такой сбор не может, по нашему мнению, вызывать сомнений, ибо предлагаемый торговой системой продукт «осязаем», при заключении договора сторонами оговаривается количество торговых точек и их территориальное размещение. Взимаемая плата позволяет

ИТС покрыть расходы на формирование своего продукта. Платеж производителя (поставщика) в этом случае можно рассматривать и как софинансирование развития необходимой ему товаропроводящей сети.

Однако не каждое предприятие – поставщик имеет возможность оплатить сбор за включение товара в ассортимент ИТС, следовательно, этот инструмент можно трактовать как дискриминационный в отношении части поставщиков / производителей. Но ведь и не каждый поставщик может бесперебойно обеспечивать все магазины ИТС своим товаром. Необходимо найти некий баланс, защитить интересы малого предприятия, не нарушая рыночных условий хозяйствования. Проблема заключается скорее в том, что расчеты этого платежа недостаточно открыты и понятны для участников рынка, проводятся негласно и избирательно. Ее остроту снимет размещение торговыми системами на интернет порталах методики расчета платежа исходя из принципа: чем больше торговых точек доступно поставщику, тем больше он платит, причем разово, по количеству включаемых в системный ассортимент SKU. Открытие новых торговых точек и присутствие в них поставщика можно оговаривать в дополнении к договорам.

При этом важно, чтобы сохранялся принцип добровольности: поставщик (производитель) должен иметь право отказаться от представленности в тех торговых точках, которые ему не интересны. Необходимо учитывать количество ассортиментных позиций, с которыми он выходит в торговую сеть: ИТС вправе требовать платеж за расширение ассортимента поставщика (производителя) сверх сложившегося присутствия, но не за замену ассортиментных позиций. В отношении отечественных региональных (местных) производителей ИТС могли бы предоставлять преференции в доступе к системным торговым объектам в регионе своей локации (отсутствие платы, льготная расценка вплот, оплата в рассрочку).

Платеж «за место размещения товара в торговом зале» также достаточно объективен, поскольку опирается на правила мерчендайзинга, согласно которым, торговые площади дифференцируются в зависимости от эффективности продаж.[207]

[207] Дискуссия вокруг бонусных платежей за полочное пространство впервые развернулась в США еще в 80-х гг. XX века. См. Райт Дж. Антимонопольное законодательство и

Конкуренция поставщиков за место и условия выкладки их товаров носит объективный характер. Проблему создает непрозрачность расчета платежей за условия выкладки (отсутствие в свободном доступе информации о принципах дифференциации расценок, четко прописанных критериев бесплатного размещения социально значимых товаров). К добросовестным практикам следует отнести маркетинговые платежи *«за продвижение товаров»,* куда входит оплата внутренней рекламы и проведения поставщиками в магазинах торговых систем промо мероприятий, когда торговая организация оказывает реальные услуги, предоставляя место под проведение акций /размещение рекламных носителей.

А вот сборы *«за допуск мерчендайзеров поставщика»* вряд ли можно считать объективными и обоснованными, поскольку торговая система и так получает экономические выгоды, фактически переводя на аутсорсинг выкладку части товара, причем оплату берет на себя поставщик. Плату *«за предоставление (детализацию) информации о продаже»* также правильно отнести к недобросовестным практикам, поскольку потребность в ней возникла после централизации торговой системой товарождвижения и товары стали поставляться в магазины через распределительные центры ИТС «обезличенными» объемами. Поставщики потеряли возможность отслеживания продаж по торговым объектам, получая информацию только о продажах всей системы. Проблема решается поставщиками за счет формирования штата торговых представителей. Мы считаем, что перспективное решение связано с переводом товародвижения на технологии кросс-докинга и подключением поставщиков к управлению поставками.

Дополнительные доходы ИТС *«от оборота»*, вызывающие сегодня наиболее активные споры среди отечественных экономистов и законодателей, по своей природе объективны, если объемы продаж планируются и оговариваются сторонами в договорах и реализуются через скидки к отпускным ценам. Ведь сам по себе механизм торговли строится вокруг торга, и объем возможных скидок

вертикальные соглашения в розничной торговле: материалы семинара Центра стратегических разработок. 20.01.2010, URL: http:// www.inliberty.ru/library/study/1737/

всегда являлся традиционным элементом формирования цены. Споры вызывает факт экономического давления торговых компаний мезоуровня на производителей (поставщиков) микросектора экономики, которое, однако в рыночных условиях объективно. На рынке не может быть равных участников. Иное дело, когда ИТС выдвигает требование к поставщику предоставить скидку к закупочной цене в форме регрессного требования по фактически достигнутым продажам. Такой платеж практики обозначают как *«ретробонус»*. Его можно трактовать как инструмент создания «непрозрачных» условий конкуренции.

Отдельно следует остановиться на проблеме «монетизации» системного эффекта второго рода. Сегодня он реализуется через маркетинговые платежи (выплату поставщиками торговым контрагентам вознаграждения за услуги) и штрафы за нарушение условий поставки (недопоставку, срыв сроков, отступления от заявленных качественных характеристик). Маркетинговые платежи в части покрытия добросовестных практик должны по статьям прописываться в договорах, либо отражаться в скидке к закупочной цене товара, предоставляемой поставщиком. Взимание торговой системой штрафов можно рассматривать добросовестной практикой в случае, если в договорах будут оговариваются взаимные претензии сторон и они соразмерны, кроме того сами штрафные санкции и условия их применения едины для всех поставщиков.

Третьей составляющей экономического эффекта системной синергии интегрированной торговой системы мы считаем доходы от девелопмента и управления недвижимостью, как собственной, так и привлеченной на условиях аренды. Эта часть системного эффекта стала одним из конкурентных преимуществ на рынке для ведущих транснациональных ИТС (IKEA, Metro, Auchan), обеспечивая, по нашему мнению, их устойчивость на рынке в условиях нестабильных результатов операционных подразделений. Так, немецкая Metro Group получила в первом полугодии 2013 г. операционную прибыль от управления собственными торговыми центрами в размере 300 млн. евро (годовой прирост 26,5%), что составляло более половины операционной прибыли торговых подразделений. Для сравнения, Metro C&C получило операционную прибыль 182

млн. евро, Real - 83, а подразделения MediaMarkt / Saturn и Galeria Kaufhof показали убытки, в размере, соответственно, 104 и 34 млн. евро.[208]

Наконец четвертой составляющей эффекта интеграции мы рассматриваем экономию капитальных и операционных затрат вследствие оптимизации управления товаропроводящей сетью и обслуживающей инфраструктурой. Анализ структуры генерируемых ИТС доходов показывает, что доля торговой наценки / скидки в доходах на фоне ужесточения конкуренции и сокращения удельных объемов продаж объективно будет сокращаться. Уже на рубеже 2012 г. доля маркетинговых поступлений в коммерческих доходах сети «Перекресток» превысила 30%, сети Atak достигала почти половины (47,2%), а сегодня только увеличивается.

Отметим, что формируемый торговой системой синергетический эффект достаточно сложно суммировать, поскольку он складывается из разных источников[209], ряд из которых характеризуется отложенным характером проявления или их сложно экономически просчитать. Тем не менее, оценить потенциал развития ИТС можно рядом социально - экономических параметров, их динамикой. Обратимся к методическим подходам управления системным потенциалом.

3.4. Методические подходы к управлению системным потенциалом интегрированной торговой системы

Прежде всего, обратимся к оценке влияния интегрированной торговой системы на рынок. Можно предположить, что оно выражается количеством торговых объектов, торговой площадью и консолидированным товарооборотом (эти параметры использует, например, компания Infoline при составлении рейтингов). Однако этот подход не учитывает формат торговых объектов, их

[208] Данные сайта Metro Group.de

[209] Направления и стратегии формирования интегрированными торговыми системами синергетического эффекта структурированы нами в монографии (Чеглов В.П.Интеграция торговли в России: теория и практика. М. Проспект, 2016 – с. 59-60

вовлеченность в систему на праве собственности или франчайзинга (ассоциации). Правильнее рассмотреть функциональную зависимость ряда взаимосвязанных параметров (2), где количество торговых объектов и площадей будет характеризовать социально – экономическую значимость системы, консолидированный товарооборот – ее «экономическую силу» (закупочную мощность), соотношение оборота и торговой площади с количеством торговых объектов - формат работы компании (через удельные оценки), показатель ЧДП – ее инвестиционные возможности и, косвенно, степень инкорпорирования торговых объектов, поскольку учитывает только финансовые потоки компании интегратора.

$$\mathbf{Пр = f \{ КТО, S, ТОитс, ЧДП \}} \quad \mathbf{(2)}$$

где: Пр – потенциал развития ИТС, КТО – количество действующих (планируемых к запуску) торговых объектов, S – их совокупная торговая площадь, ТОитс – суммарный товарооборот, ЧДП – формируемый системой чистый денежный поток.

Интегральную оценку системного потенциала можно свести к определению ее «рыночной силы» (3)[210], однако расчет целесообразно дополнить оценкой уровня влияния системы на рынок на основе разработанной нами матрицы (таблица 3.4.1).

$$\mathbf{РС = ТОитс / ОПр} \quad \mathbf{(3),}$$

где РС – «рыночная сила», в %, ОПр – объем продаж на рынке (его сегменте) или регионе (муниципальном образовании)

Таблица 3.4.1 - Матрица оценки влияния интегрированной торговой системы на рынок РФ, региона, муниципального образования, % (разработана автором)

Степень влияния	На рынке РФ	Примеры*	На уровне региона РФ или муниципального образования
Незначительное	До 0,5	«Седьмой Континент» Element Trade (Монетка) обе 0,4	От 0 до 5
Слабое	0,5 - 1	«Лента» (0,9), Теремок» (около 1)	От 5,1 до 10
Выраженное	1,1 - 3	«Дикси (около 2), O'Key (1,1), Metro Group (1,2)	От 10,1 до 15
Сильное	3,1 - 5	Auchan Group (более 3%, Yum! Brands (KFC, 4,9%)	От 15,1 до 20
Очень смльное	Св. 5	«Магнит» (7), McDonald's (19,6), Burger King (8,2)	Свыше 20

*Использованы данные консалтингового агенства PMR 2015

[210] Показатель применяется сегодня Росстатом при определении степени проникновения ИТС на продовольственный рынок страны в разрезе муниципальных образований

Иной подход (его можно определить, как «ресурсный» или «затратный») возможен, если принять, что торговая система будет развиваться за счет собственных источников. Ресурсный потенциал можно выразить в виде функции рассмотренных выше элементов синергетического эффекта (4). При этом структура доходов будет отражать влияние каждого бизнес направления, величина амортизационных отчислений - принятую стратегию развития (формирование собственной или использование арендованной инфраструктуры), параметры ОЭ - технологичность операционного процесса (выигрыш от привлечения товарного кредита, например), ИЭ – технологичность инвестиционной деятельности (экономию от применения типового проекта застройки или оборудования).

РПс =f { (ОД + МС + АД + ДУН), АО, ИЭ, ОЭ } (4),

где: РПс – собственные ресурсный потенциал развития интегрированной торговой организации, ОД – доходы от операционной деятельности, МС – маркетинговые сборы (back маржа), АД – доходы от аренды / субаренды, ДУН – доходы от управления собственной недвижимостью, АО – амортизационные отчисления, ИЭ – экономия инвестиций, ОЭ – операционная экономия (все в сопоставимом периоде).

Если принять во внимание возможности ИТС по привлечению сторонних инвестиций, то системный потенциал покажет следующая зависимость (5). Косвенно его может характеризовать также расчет стоимости группы входящих в систему компаний при возможной ее продаже (6):

РПитс = РПс + ВПС- ЗОД (5), РПитс = k x EBITDA – О (6)

где: РПитс – совокупный ресурсный потенциал ИТС, ВПС – сумма доступных внешних заимствований, ЗОД – затраты на погашение и обслуживание привлекаемых заемных средств, EBITDA – показатель, характеризующий прибыль системы до налогообложения, уплаты процентов плюс амортизационные отчисления, k – средний мультипликатор по отрасли, рассчитываемый на основании истории продаж сегодня принят в значении 4), О – обязательства компании.

Отдельно следует остановиться на оценке операционного потенциала системы, который, как показано выше, зависит от результатов работы двух подразделений – коммерческого и операционного. Мы полагаем, что операционный потенциал системы характеризуют показатели объема закупки и маркетинговых сборов, с одной стороны; показатели объема продаж (товарооборота), в закупочных ценах, дохода от продаж, с другой стороны. Зависимость можно выразить следующим образом (7) а интегральную оценку -

показателем закупочной мощности (8). Роль ключевых подразделений в операционных результатах системы покажет сопоставление маркетинговых доходов и прибыли от операционной деятельности; согласованность их действий – соотношение закупочной мощности и товарооборота в закупочных ценах, косвенно характеризующее объемы неликвидных товаров и товарных потерь.

По = f {ЗМ, МС, ТОз, ДО} **(7),** **ЗМ = ТОз + ТП + ТЗ** **(8)**

где: ЗМ – закупочная мощность организации, ТОз – объем продаж в закупочных ценах, ДО – доходы от продаж, ТП – товарные потери, ТЗ – средний товарный запас

Операционный потенциал торговой системы можно проектировать как суммарную мощность действующих и вновь вводимых (инкорпорируемых) торговых объектов (9), индексируемую на фактически сложившийся по системе коэффициент конвергенции, отражающий синергию инкорпорирования (рост продаж от унификации ассортимента и технологий. Исходя из оценки операционного потенциала правильно устанавливать планы товарооборота, применяя ручную корректировку показателя на полученные от собственников или

По = LfL * ТОб * Sб + K*∑Пні *Ti **(9)**

где По –потенциал операционной деятельности (товарооборот, прибыль), LfL – норматив интенсификации по торговым объектам, работающим более двух лет, ТОб – товарооборот (прибыль) базового года с 1 кв. метра; S – торговая площадь торговых объектов, работающих более 2-х лет в проектируемом году, К – коэффициент конвергенции, Пні – ожидаемый дневной оборот (прибыль) I – го нового торгового объекта, планируемого к открытию, Ti - ожидаемый временной период работы I – го нового торгового объекта в новом году, кол-во дней.

инвесторов целевые ориентиры, изменения в условиях хозяйственной деятельности на уровне конкретных объектов.

При оценке операционного потенциала важно учитывать степень централизации товародвижения, которую можно выразить в коэффициентах централизации закупки (количество закупаемых централизованно ассортиментных позиций к общему их числу) и логистики (удельный вес поставляемых через РЦ товаров), унификации ассортимента (доля федеральной компоненты (товар представлено во всех магазинах системы) в ассортименте, скорости оборота (10).

Пот = f {ЦЗ, ЦЛ, УА, СО} **(10)**

где: Пот – потенциал оптимизации товародвижения, ЦЗ – степень централизации закупочной деятельности (отношение централизованных заказов к общему объему),
ЦЛ – степень централизации логистики (удельный вес поставки через РЦ); УА – степень унификации или оптимизации ассортимента (количество позиций федерального ассортимента к общему их числу); скорость оборота (количество оборотов средств, вложенных в товарный запас).

Отдельного внимания заслуживает анализ стратегий развития интегрированных торговых систем. Выше нами было установлено, что на этапе становления система стремятся к ускоренному наращиванию присутствия на рынке, его новых сегментах; оказанию давления на рынок своим присутствием (количеством торговых объектов), товарным ассортиментом, логистическими возможностями, ценами, маркетинговой активностью. Подобной политике (ее можно выразить стратегией «агрессивного развития») характерно следующее соотношение параметров хозяйственной деятельности (11).

$$\mathbf{I_К > I_{Тз} > I_Т > I_С} \qquad \mathbf{(11)}$$

где Iк - индекс роста капитальных вложений; $I_Т$ - индекс роста объема товарооборота; $I_{Тз}$ - индекс роста суммы товарных запасов; $I_С$ - индекс роста платежеспособного спроса
.

В условиях насыщения рынка или его отдельных сегментов система вынуждена обращаться к иной политике в развитии, основанной на так называемом «золотом правиле экономики предприятия».[211] Ее мы обозначили как «ресурсосберегающую» (12):

$$\mathbf{Iпр > Iт > Iск} \qquad \mathbf{(12),}$$

где: Iпр – индекс роста прибыли, Iск – индекс роста собственного капитала, $I_Т$ - индекс роста объема товарооборота

Опираясь на мнение практиков,[212] соотношение можно интерпретировать как увеличение продаж при опережающем росте валового дохода, рост валового дохода при опережающем темпе роста чистой прибыли. Если же принять во внимание, что в сценарий развития закладываются факторы роста отдачи с

[211] См., например, Белолипецкий В.Г. Закономерности и факторы развития российского хозяйства: лекции для аспирантов. Экономический ф-т МГУ, ТЕИС, 2005, с. 127; Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М., Финансы и статистика, 2002, с. 346; Киселев М. Ретроспективный анализ финансового состояния предприятия. Аудит и налогооблдожение. 2001, № 9, с. 24

[212] Содерквист Д.Wal – Mart: как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя. Откровения вице-президента компании. М., Эксмо, 2008, с.199

капиталовложений, экономии затрат, интенсификации труда, оптимизации и модернизации товаропроводящей сети, то соотношение приобретает следующий вид (13):

$$I_{ПР} > I_{Т} > I_{ФОТ} > I_{Ч} \text{ или } I_{Р} > I_{ПТ} > I_{З} \quad (13)$$

где: $I_{ФОТ}$ - индекс роста фонда оплаты труда; $I_{Ч}$ - индекс роста численности занятых в системе, $I_{Р}$ - индекс роста рентабельности (% к обороту); $I_{ПТ}$ - индекс роста производительности труда в расчете на одного работника; $I_{З}$ - индекс роста средней заработной платы

Наконец, сегодня в России формируется еще одна политика развития ИТС, которую можно стратегией «капитализации», для которой характерно применение следующих механизмов: выкуп в собственность используемых торговых объектов и земельных участков, строительство торговых объектов, выделение формата управления недвижимостью. С экономической точки зрения, торговая система ориентируется уже не на получение чистой прибыли, а на увеличение прибыли до налогообложения, амортизационных отчислений, как источника развития. Обратимся к цифрам: в 2015 г. торговая система «Магнит» показала рентабельность чистой прибыли 4,33% (при рентабельности по EBITDA – 9,32%), X5 Retail Group - соответственно, 2,2 (7,2%), а компания O'Key - и вовсе отрицательную рентабельность по чистой прибыли при рентабельности EBITDA в 4,7%.[213] Такую стратегию можно выразить следующим соотношением (14).

$$. \; Iebitda > Iт > Ia \quad (14)$$

где Iebitda – индекс роста показателя EBITDA, Ia - - индекс роста совокупных активов

Таким образом, мы показали, что интегрированная торговая система обладает экономическим потенциалом развития, набором стратегий поведения, противопоставить которым среднему и тем более малому торговому предприятию нечего. Последние могут сохраниться на рынке либо найдя свою нишу, которая на данном этапе не интересует интегрированную торговлю, либо встроиться в сферу ее интересов, выполняя подчиненную роль. В этой связи вызывает серьезные сомнения возможность отраслевого саморегулирования без участия государства.

[213] Бонусы больше не в моде. Газета «Ведомости» 16.06.2015

Потребность вмешательства в процессы системообразования в торговой сфере была впервые признана отечественным Законодателем в 2004 -5 гг., на фоне становления розничных торговых сетей «БИН», «Рамстор», «Пятерочка», «Перекресток», «Магнит», «Копейка», «Старик Хоттабыч», М.Видео и первых случаев оказания ими давления на рынок (принятие ФЗ № 135). Дальнейшее ужесточение государственного регулирования процессов интеграции торговли происходило во –многом в ответ на первую сделку слияния федеральных сетей «Перекресток» и «Пятерочка» (2006 г.), когда генерируемый объединенной компанией X5 Retail Group синергетический эффект привел к возрастанию давления компании на поставщиков. Не случайно, в этот период производители продовольственных товаров инициировали принятие ФЗ № 381, дискуссии об эффективности которого и работа по его совершенствованию не прекращаются. Мы же считаем, что наступило время перехода от применения институтов конкурентного рынка к институтам догоняющего развития.[214]

Сформулируем приращение науки по итогам 3 главы. Процесс системообразования в торговой сфере России получил объяснение с научных позиций, на стыке теорий организации, инновационного развития, экономической социологии, новой экономической теории, системного развития экономики и других. Впервые обоснованы методологические принципы формирования системной синергии в торговле. Разработана авторская концепция управления формированием и пространственно – временным развитием интегрированной торговой системы в России, в том числе: методологически обоснован организационно – экономический механизм формирования и развития интегрированной торговой системы на основе принудительной специализации и встраивания торговых предприятий в экономическую систему, создания логистической (распределительной) и информационной объединительных подсистем, регулирующих ресурсные, товарные и информационные потоки в

[214] Этот путь трансформации экономики обоснован В.М. Полтеровичем в работе «Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России». Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 5. – с. 34-56

объединении, типизации и кооперирования образуемых структурных элементов за счет стандартизации, унификации ассортимента и документооборота, развития процессного управления и формирования внутрисистемных объединительных подсистем управления ассортиментом и людьми, обеспечивающих перераспределение ресурсов и доходов. Типизированы возможные системные отклонения в развитии ИТС. Обоснован механизм образования системного синергетического эффекта, способы и механизмы его преобразования в денежную форму. С позиции многофакторного анализа, рыночного и ресурсного подходов разработаны методические подходы к оценке системного потенциала и конкурентоспособности интегрированной торговой системы.

В исследовании теоретически описаны сложившиеся модели формирования торговыми системами доходов и «рыночной силы», исследована экономическая природа маркетинговых платежей (бонусов) как элемента рыночных взаимоотношений. Предложены методологические подходы к оценке потенциала развития интегрированной торговой системы, формирования стратегии ее развития. Выявлены расхождения в методологии регулирования процесса интеграции в торговой сфере, сложившейся в мире и России. Установлено, что наша страна копирует инструменты, от которых ведущие зарубежные страны отказались или применение которых пересмотрели. Доказано, что сложившаяся нормативно- правовая база не способствует выравниванию условий конкуренции на потребительском рынке, обеспечивая ускоренную консолидацию хозяйствующих субъектов и углубление расслоения участников рынка, создавая преимущества для развития интегрированных торговых систем. Обоснована методология регулирования интеграционных процессов в торговле России, основанная на принципах учета экономического потенциала участников рынка, сочетания элементов государственного регулирования и самоорганизации, смещения акцентов из области административного регулирования в область гражданско-правовых отношений, с регионального уровня управления на муниципальный уровень.

Глава 4. Регулирование условий развития интегрированных торговых систем в России

4.1. Интегрированные торговые системы в концепции развития торговой сферы

Для понимания роли и места интегрированной торговли в трансформирующейся экономике России[215] обратимся к реализуемой государством стратегии развития торговли в РФ на 2015 – 2016 и на период до 2020г. Выделим основные целевые ориентиры, прописанные в документе.[216]

-создание равных возможностей субъектам любых размеров, вне зависимости от торгового формата, для беспрепятственного открытия, расширения и ведения бизнеса,

-гарантия прав и минимизация административного воздействия, беспрепятственность развития, обеспечение роста предпринимательской активности, сбалансированность которой должна выстраиваться рынком,

-органы государственной власти и органы местного самоуправления не должны устанавливать предельную численность торговых объектов или иным образом определять достаточность их количества, препятствовать развитию отдельных форматов торговли или специализаций,

-увеличение количества торговых объектов разных хозяйствующих субъектов, рост конкуренции, создание комфортной среды для потребителей,

-формирование прозрачных и стабильных правил, государство должно содействовать их соблюдению.

Анализ реализации дкумента позволяет констатировать, что определенный прогресс достигнут только в развитии инфраструктуры отрасли в части

---

[215] Тренды, проблемы и перспективы трансформации экономики России подробно исследованы В.И.Гришиным и Г.Ю.Гагариной в монографии «Российское экономическое пространство. Проблемы и перспективы реструктуризации». ИНФРА-М, 2016

[216] Стратегия развития торговли в РФ на 2015 – 2016 и период до 2020 г., утвержденная приказом министерства промышленности и торговли 25.12.2014 за № 2733, с.1 -2.

заимствования за рубежом и распространения на большей части страны технологий сетевой организации торговли и логистики, формирования в розничном звене альтернативной товаропроводящей инфраструктуры, которая в значительной степени заместила инфраструктуру оптовой торговли и позволила отечественным ИТС составить серьезную конкуренцию транснациональным торговым корпорациям (что не получилось в странах Восточной Европы).

Вместе с тем, ряд декларированных программой принципов развития отрасли не реализуется. Прежде всего, в части регулирования пропорций внутренней торговли, сбалансированности развития торговли в регионах. Напротив, мы наблюдаем углубление территориальной и отраслевой дифференциации, активное проникновение на отечественный потребительский рынок зарубежных торговых систем, инвестиционного капитала, что создает угрозу вытеснения отечественных предпринимателей их отрасли. Не исполняются установки по развитию справедливой конкуренции, поддержке малого бизнеса. Наоборот, выявлено усиление давления интегрированной торговли на малый торговый бизнес, поглощение ею малых торговых предприятий. Государство не только не защищает интересы малого бизнеса, но регулярно пересматривает преференции малому бизнесу в части налогообложения и социальных платежей. Усиливается давление городских властей на мобильные формы торговли, реализуется стратегии принудительного преобразования рынков, как формы торговли, в торговые центры, расширяется спектр региональных отраслевых ограничений. В комплексе эти меры отражают политику негласной поддержки государством консолидации капитала в отрасли, интеграции торговли и товаропроводящей инфраструктуры.

Следует принять во внимание, что процессы интеграции торговли в России в среднесрочной перспективе будут происходить на фоне общеэкономической тенденции консолидации частной собственности в промышленности и банковской сфере, затяжной рецессии отечественного производства, геополитических санкций. На них продолжат негативно влиять факторы непрозрачности, турбулентности, непредсказуемости и противоречивости экономических и правовых условий ведения бизнеса, избирательного характера государственной поддержки,

применения административного ресурса. Мы предполагаем повышение уровня интеграции в торговле продовольствием, электротехникой и электроникой, товарами для обустройства дома до 75% и выше; до уровня 50% и выше – в сегменте торговли обувью и одеждой, фармацевтическими товарами; продолжение активной территориальной экспансии сложившихся торговых систем мезоуровня, углубление отраслевой дифференциации по масштабам деятельности, ужесточение конкуренции на рынке; усиление давления на рынок транснациональных, федеральных компаний, сокращение числа хозяйствующих субъектов.

Можно ожидать, что в регионах России с развитой транспортной инфраструктурой останется пять – семь федеральных торговых систем, сопоставимых по оборотам (предсказано Л.Хасисом еще в 2004 г.).[217] По мере интеграции будут замедляться темпы роста ИТС с 30 и более процентов до 10 – 15% в год, активизируются механизмы вертикальной интеграции. Развитие отечественных ИТС пойдет по пути привлечения стратегических инвесторов или инвестиционных фондов, с вытеснением из бизнеса основателей и отечественных предпринимателей – собственников. Для развития в нашей стране семейного торгового бизнеса не останется предпосылок и условий. Сохранение «семейной» модели ведения бизнеса, с наличием контролирующего акционера, можно ожидать только на уровне региональных и местных торговых компаний.

Особенностью интеграции торговли в России, которую нельзя игнорировать, станет использование государством интегрированных торговых систем в целях манипулирования общественным сознанием и управления общественными настроениями. Торговые системы мезоуровня станут доминирующей формой организации в отрасли. Мы полагаем сохранение курса государства на олигополизацию потребительского рынка, стимулирование малых предпринимателей к объединению или присоединению к крупным образованиям, при декларировании ограничений процессов отраслевой консолидации

[217] Хасис Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике. Монография. М., УРСС, 2004, с. 74

собственности.[218] Возрастет вероятность возникновения ситуации, предсказанной Дж.Бакли[219], когда: «…крупные корпорации выходят из-под контроля со стороны общества, а текущие формы корпоративного управления не учитывают интересы наемного персонала, а также внешних заинтересованных лиц».

Следует ожидать сохранения и углубления территориальных диспропорций. Наиболее активно процессы интеграции будут происходить в регионах с уровнем потребления выше среднего по стране, где планка проникновения будет снижена торговыми системами до уровня городских и сельских муниципальных образований, а границы экспансии обозначат законодательные нормы в 25% (в области продовольственной торговли, в случае сохранения) и 35% (в части остальных товарных групп). Стратегически развитие ИТС будет направлено в регионы Сибири и Дальнего Востока, что обеспечит продвижение ими собственной логистической инфраструктуры и приобретение местных торговых сетей / цепей.

Интеграция отрасли будет сопровождаться усилением социальных проблем, важнейшую из которых мы связываем с вытеснением из отрасли квалифицированного персонала, как в операционном звене, так и на уровне менеджмента. Уже сегодня в сети супермаркетов «Перекресток» доля сотрудников с высшим образованием за исследованный период уменьшается в среднем на 2,5% в год, хотя и остается сегодня еще сравнительно высокой (около 20% от числа собственного персонала). В то время как в сетях дискаунтеров тот же показатель опустился до 10%. Падение образовательного уровня в отрасли усиливает снижение квалификационных требований к менеджерскому персоналу в операционном звене при сетевой технологии ведения бизнеса до уровня непрофильного среднего специального образования.

Следует ожидать нарастание социальных проблем в сфере трудовых отношений: предлагаемые торговыми системами рабочие места в городских агломерациях сегодня не востребованы резидентным населением и заполняются

---

[218] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016

[219] Бакли Дж. Глобальная фабрика: новая концепция / Российский журнал менеджмента. Том 6, 2008, № 1, с. 135-154

трудовыми мигрантами. Причины видятся в нессответствии оплаты трудоемкости и интенсивности рабочих процессов. Так, в Москве удельный вес нерезидентного населения в структуре операционного персонала может превысить 50%. Проблему усиливает применение ИТС стратегии непрерывной оптимизации численности персонала в магазинах вне зависимости от стандарта обслуживания.

Интеграционные процессы в регионах будут сдерживаться проблемой развития логистической и информационной платформ. Решение мы видим в формировании малыми торговыми предприятиями коллективных логистических каналов в форме торгово - закупочных кооперативов. Вместе с тем, эволюционирование малых торговых форм в России в условиях отсутствия договорной культуры, реальной поддержки государства следует больше связывать с их встраиванием в интегрированные торговые системы на правах младших партнеров, дистрибутеров или франчайзи. Следует ожидать активизацию экспансии зарубежных компаний «второго эшелона», которые от практики распространения франшизы, экспорта управленческих кадров будут переходить к созданию собственной торговой инфраструктуры, поглощению наиболее выигрышных франчайзинговых объектов, портфельным инвестициям (особенно в условиях расширения рынка аренды торговых площадей, слабого рубля).

Помимо экспансии зарубежных компаний, проблемой интеграции в среднесрочной перспективе становится приведение ценовой конкурентной борьбы на потребительском рынке в цивилизованное русло, пресечение излишней волатильности цен на рынке, обеспечение соотношения «цена – качество». В этих целях необходимо четко оговорить в действующих отраслевых стандартах форматные особенности, законодательно ограничить ежедневные изменения розничных цен (например, недельным периодом).

Нельзя не обращать внимания на неясные перспективы существования потребительской кооперации в России. Существует опасность превращения кооперативных образований в крупных рантье, о чем свидетельствует, например, «пилотный» проект аренды компанией X5 Retail Group торговых площадей кооперативных объединений в Подмосковье. Мы считаем, что интересам

отечественного рынка более соответствует трансформация кооперативов по англосаксонской модели, описанной нами выше, возможно, с сохранением бюджетного дотирования социальных функций (содержание торговых объектов в удаленных районах, заготовка и переработка сельскохозяйственного сырья).

Торговые организации в сфере интернет торговли вряд ли смогут в среднесрочной перспективе составить реальную конкуренцию интегрированным торговым системам. Обратимся к цифрам: сегодня совокупный оборот интернет магазинов оценивается в 350 – 400 млрд. руб., что меньше годового оборота компаний «Магнит» или X5 Retail Group. При этом темпы роста сегмента замедляются (в 2012 г. 34,4%, в 2013 – 19,4%) и можно предположить их дальнейшее снижение до 7-10%, рентабельными остаются не более 20 компаний из рейтинга 100 лидеров сегмента. Сказывается факторы роста затрат на аренду офиса и пунктов выдачи товаров (не менее чем 15%), курьерскую доставку (20%), закупку (10%), оплату труда (15-20%), контекстную рекламу (около 30%), незхватки оборотных средств и инвестиций в инфраструктуру, ужесточение администрирования налогов[220], развития конкурентной среды. В этих условиях развитие онлайн торговли пойдет преимущественно за счет активизации присутствия на российском рынке специализированных зарубежных торговых систем (Amazon.com, eBay.com, Taobao.com, Asos.com).

Мы считаем, что государству правильнее поддержать омниканальность развития отечественных интегрированных торговых систем (создание последними интернет платформ с мобильными приложениями и call - центрами, как самостоятельного бизнес - направления на основе действующей ассортиментной матрицы, с возможностью ее расширения и углубления, дифференциации цен, переключения покупательских потоков между форматами). Инструментом такой поддержки станет выравнивание налогообложения товародвижения в онлайн и оффлайн сегментах. В этих условиях независимая онлайн торговля потеряет в операционной эффективности за счет повышения прозрачности бизнеса,

[220] Дефект масштаба. Журнал «Секрет фирмы» номер 5 (341), 2014

формирования инфраструктуры выдачи товаров и будет трансформирована в формы, технологически схожие с применяемыми в оффлайн сегменте.

Альтернативой формой интеграции в торговой сфере России может стать формирование территориальных кластеров, стержневыми участниками которых могли бы выступить региональные ИТС, возможно - хозяйственно самостоятельные филиалы федеральных торговых компаний, так или иначе встроенные в местный рынок. Эти объединения следует рассматривать как форму реализации социального заказа, согласования долгосрочных бизнес интересов торговли, поставщиков с интересами регионов и потребителей, использования научно – технического и производственного потенциала территории, ее административного и экономического ресурсов; обеспечения вертикальных технологических взаимосвязей при сохранении участниками хозяйственной независимости.

Сформулируем предложения по стратегированию социально – экономического развития интегрированного сектора торговли РФ, которые было бы целесообразно включить в Стратегию ее совершенствования на 2018 – 20 годы (таблица 4.1.1).

Таблица 4.1.1 - Направления и инструменты стратегирования социально – экономического развития интегрированной торговли (разработаны автором)

Задачи развития[221]	Достигнутые результаты	Предложения для реализации в сфере интегрированной торговли
1.Развитие механизмов саморегулировани я, прежде всего в сетевой розничной торговле.	Формирование отраслевой ассоци-ации (АКОРТ),союзов (СНСР, НАСТ), ряда ассоциаций поставщиков	Развитие механизмов отраслевого саморегулирования с ограниченным вмешательством государства. стимулирование создания региональных отраслевых ассоциаций и межотраслевых кластеров. Трансформация ценовой конкуренции торговых компаний в конкуренцию стандартов торговли, Актуализация кодекса добросовестных практик Защита интересов интегрированных компаний – резидентов в части ограничения транснациональных компаний в развитии собственных торговых сетей в РФ условиями коммерческого партнерства с отечественными предпринимателями с долей участия не выше 50% капитала управляющей компании;

[221] Стратегия развития торговли в РФ на 2015-16 гг. и период до 2020 г, утв. Минпромторгом РФ 25.12.14. С. 6-13. Электронный ресурс consultant.ru

2..Развитие малого торгового бизнеса и самозанятости	Сокращение доли малого бизнеса,	Принуждение интегрированных торговых систем к осуществлению децентрализованной закупки и продажи региональных / местных товаров в местах их производства на условиях консигнации, с установлением торговой надбавки не выше среднего по товарной категории значения и запретом на получение маркетинговых сборов. Делегирование регионам права устанавливать для интегрированных торговых систем экономически обоснованные нормы локализации закупки товаров (дифференцированные по товарным категориям), с размещением их в интернет-сети и указанием возможных источников товарных ресурсов. Нормирование условий допуска продукции малых предприятий в торговые каналы федеральных ИТС.
3.Поддержка социально ориентированных форматов	Сетевое размещение ярмарок выходного дня	Стимулирование торговых систем к выделению торговых площадей в магазинах под продукцию фермерских и промысловых хозяйств (за счет государственной компенсации затрат)
4..Развитие современного оптового продовольственного звена	Поддержка регионами создания систем многофункциональных оптовых центров	Поддержка преференциями развития оптово-логистических интегрированных торговых систем федерального значения, ориентированных на обслуживание малого торгового и производственного бизнесов, их региональных объединений, зарегистрированных в форме публичного акционерного общества
5.Развитие современных сетевых торговых форматов	Неравномерное развитие, отсутствуют в ряде регионов и сельской местности	Запрещение распространения в РФ франшиз, имеющих признаки дискриминации отечественных предпринимателей, а также регионального субфранчайзинга. Законодательное обеспечение преимущественных прав малых отечественных предпринимателей в применении распространяемых в РФ франшиз, формирование условий развития интегрированных торговых систем на кооперативных началах. Регулирование муниципальными органами власти размещения системных торговых объектов, предоставление земельных участков и преференций под строительство новых объектов
6.Установление единообразных подходов к торговой политике в регионах	Допускаются региональные и сегментарные отличия в регулировании	Разработка единых подходов региональных и муниципальных властей к вопросу размещения магазинов федеральных систем и регулирования их деятельности, вне зависимости от специализации и регионов присутствия

Особо следует остановиться на проблеме трансформации инфраструктуры оптовой торговли, сужении ее функционала до обслуживания региональных и местных розничных торговых цепей (сетей) и автономных организаций, потребительской кооперации, удаленных территорий в части консолидации и логистики промышленных стоков, хранения целевых и гарантийных запасов,

контроля качества, импорта и подсортировки заказов для малых торговых предприятий. Оптовая торговля сможет сохранить логистическое обслуживание федеральных ИТС лишь в новых регионах присутствия. Нам представляется, что существующие оптовые торговые организации должны трансформироваться в оптово-распределительные торговые системы, использующие все тот же сетевой принцип при размещении товаропроводящей инфраструктуры, максимально охватывающие территорию страны (по примеру частной французской логистической компании FM Logistik). Подобные оптово-логистические системы могли бы обеспечить консолидацию промышленных стоков, импорт и товародвижение в интересах розничных организаций микроуровня, способствовать их системообразованию. Отметим, что становление отечественных аналогов только началось, однако созданные объединения («Совтрансавто», «Светлана–К» и др.) имеют скорее межрегиональный характер. Нельзя не отметить также заявленный как федеральный проект группы компаний «Ермак» под брендом «РосАгроПродукт», поддержанный правительством РФ, который предусматривает строительство оптово – логистических терминалов на частные инвестиции, земельные участки под которые должны выделяться регионами вне конкурса.

Востребованным направлением развития оптово-распределительных систем в России можно считать также формирование сетей мелкооптовых рынков, которые могли бы стать площадками для продвижения товаров малыми предприятиями, прежде всего сельскохозяйственными. Например, такую сеть пытается создать ходинговая структура А.Рогачева под торговой маркой «Ветерок». Однако, как показывает наше исследование, в концепцию заложен коммерческий интерес собственника или частного инвестора, поэтому реализуемые торговые комплексы заполняются преимущественно предприятиями крупного и среднего торгового бизнеса.

Для устранения разрыва в условиях товародвижения между интегрированным и дезинтегрированным отраслевыми секторами представляется необходимым формирование федеральной оптово-логистической системы, находящейся в частно - государственной собственности. Структура должна

включать многофункциональные логистические терминалы и мелкооптовые крытые рынки, быть ориентирована на обслуживание малых предприятий и их объединений. Целесообразно также, чтобы управляющая компания была создана в форме публичного общества, с максимально возможным раздроблением доли частных соинвесторов. В качестве контролирующего собственника (не более 35% акций) могло бы выступить министерство промышленности и торговли, в качестве соинвесторов - министерство финансов (в части возведения логистических терминалов регионального значения) и субъекты федерации, региональные власти (в части строительства мелкооптовых рынков), частные инвесторы – пользователи. Модель такой системы представлена на рисунке 4.1.1.



Рисунок 4.1.1. Принципиальная схема построения частно - государственной оптово – логистической системы в России (разработана автором)

Правительству РФ следует также стимулировать следующие организационные изменения в сфере оптовой торговли:

1.Встраивание отечественных оптовых организаций в глобальные логистические системы; создание оптово – розничных торговых объединений существующими ИТС в форматах Cash&Carry; развитие оптово-розничной составляющей крупными производственными холдингами;

2.Специализацию существующих оптовых организаций на дистрибутивном и агентском обслуживании, предпродажной подготовке товаров, сервисных, информационных и финансовых услугах (прием онлайн платежей, организация взаиморасчетов и факторинга для малых предприятий розничного звена);

3.Трансформацию оптовых предприятий в логистических провайдеров, осуществляющих мультимодальные и проектные перемещения товаров, предоставление терминальных, информационно – технологических, экспортно – импортных услуг;

4.Формирование транспортных коридоров, согласующих федеральные и региональные логистические подсистемы, интересы всех субъектов торговли.

Реализация изложенных направлений трансформации отечественной торговли предполагает формирование в процессе интеграции условий добросовестной конкуренции.

4.2. Формирование условий добросовестной конкуренции

Методология регулирования внутренней торговли исследована в работах экономистов ВШЭ (Радаев В.В., Котельникова З.В.[222]) и РЭУ (Иванов Г.Г., Стукалова И.Б.[223]), ученого и практика Л.А.Хасиса.[224] В нашем исследовании мы видим необходимым решить следующие научно - практические задачи:

-определить степень, уровень и инструменты вмешательства государства в отраслевые процессы интеграции на основе зарубежного опыта;

-оценить целесообразность применения различных инструментов вмешательства в зависимости от сегмента рынка или подотрасли;

-обосновать субъектный уровень регулирования (управления) интеграционными процессами в торговле;

---

[222] Радаев В.В. Возвращение государства к регулированию внутренней торговли в России: анализ процесса разработки, обсуждения и первых последствий lпринятия Федерального закона о торговле. В сб. Государственное регулирование деятельности торговых сетей: основы и противоречия. Под ред. Радаева В.В. НИУ ВШЭ, 2011, с. 8-71, Котельникова З.В.Международный опыт регулирования деятельности торговых сетей: обзор эмпирических исследований. Там же, с. 72-103.

[223] Стукалова И.Б. Организационно – экономическое регулирование предпринимательства в торговле. Диссертация доктора экономических наук. М., РЭУ, 2001 гл.4

[224] Хасис Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно- экономический аспект. Диссертация доктора экономических наук. М., 2006

-проанализировать эффективность правоприменения сложившейся в стране системы нормативно-правового регулирования отраслевой интеграции;

-разработать предложения по согласованию общественных и бизнес интересов в процессе интеграции торговой сферы России.

Прежде всего, отметим, что общепризнанного подхода к регулированию интеграции торговли в мире не существует, каждое национальное государство реализует собственную концепцию с некоторыми общими подходами.[225] Либеральный подход характерен Швеции и Ирландии. Торговая сфера Франции, Финляндии, Австрии, Бельгии и Греции отличаются наибольшей степенью регулирования (применяются инструменты ограничения развития, контроля розничных цен, операционных ограничений). Отметим, что страны с самой высокой производительностью труда в сфере торговли (США и Германия) демонстрируют политику, которую мы определили бы как взвешенную, с тенденцией на либерализацию законодательства.[226]

Россия на общем фоне выделяется достаточно либеральным законодательством, которое, однако, постепенно ужесточается подзаконными актами и характеризуется непоследовательностью, смещением контроля над деловыми отношениями из области гражданско-правовых отношений в область административного регулирования, отражая тенденцию, получившую определение «ползучего регуляционизма».[227] Мы бы особо отметили принцип регулирования процессов интеграции торговли по изменяющимся условиям хозяйствования, а также избирательный характер ужесточения правовых норм. Так, на фоне

---

[225] Сравнительная характеристика регулирования интеграции торговли в развитых странах мира и РФ приведена нами в монографии Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016 – с. 157

[226]Bekuviciute L., Dierx A., Ilzkovitz F.*2009*. The Functioning of the Food Supply Chain and Its Effect on Food Prices in the European Union. EC Occasional Papers.2009, p. 28.

[227] Авдашева С., Дзагурова Н., Крючкова П., Юсупова Г. Развитие и применение антимонопольного законодательства в России: по пути достижений и заблуждений: Доклад на XII Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 5—7. 04.2011 г. М.: ВШЭ, URL:http://iims.hse.ru/lib.

общеотраслевого закона о конкуренции[228], действующего во всех сегментах торговой сферы, принимается отраслевой закон[229], ужесточающий действующие антимонопольные нормы преимущественно в отношении продовольственного сектора рынка. А принятый в 2016 г. ФЗ 704631-6 еще более усиливает запретительные нормы в части договорных отношений торговых сетей и поставщиков продовольственных товаров.[230] Обратимся к анализу сложившихся методологических подходов регулирования интеграционных процессов в торговой сфере и оценке эффективности их реализации в мире и нашей стране.

Можно сформулировать следующие направления регулирования территориальной экспансии торговых систем в регионы и поддержки малого бизнеса: выравнивание условий конкуренции на рынке; оптимизация распределения товарных и денежных потоков между участниками товародвижения; поддержка устойчивости и темпов развития национального бизнеса; согласования бизнес интересов ИТС и крупных производителей (распределения добавленной стоимости и получаемого дохода), мелких поставщиков (доступа к каналам продаж), оптовой торговли (перераспределения товарных потоков).

Прежде всего, заслуживает исследования методологический подход регулирования интеграционных процессов через налогообложение. Подход прослеживается в России уже в XIX- начале XX в. Отправной точкой можно считать 1824 г., когда действовавшая в России система патентов на осуществление торгово–промышленной деятельности была дополнена сбором за право содержания лавок в количестве свыше трех единиц. В дальнейшем этот сбор был дифференцирован по классу местности (локации) и разряду (потенциалу) торговли, дополнен государственными и губернскими сборами за проникновение на новые

228 ФЗ от 26.07.06 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» Консультант Плюс [Электронный ресурс]

229 ФЗ от 28.12.09 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» Консультант Плюс [Электронный ресурс]

230 ФЗ 704631-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам антимонопольного регулирования и обеспечения продовольственной безопасности» (2016) ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]

территории (1862 г.), а с 1880 г. взимался по числу торговых объектов: по одному патенту купцы первой гильдии получили право содержать не более 10 лавок, второй гильдии – пяти, по свидетельствам на мелочный торг – трех. По мере консолидацции собственности в конце XIX века торговые сборы были заменены налогом на акционерный капитал (3%, впоследствии 5% с чистой прибыли[231]).

Схожий методологический подход прослеживается несколько позже в США (1920-30-е гг.), когда формирование крупных розничных торговых цепей (компания Butler Brothers, например, имела цепи магазинов Ben Franklin в 2600 и Federated Stores – 1400 единиц) впервые обозначило угрозу вытеснения с рынка малых торговых предприятий. Вопрос о регулировании территориального распространения торговых цепей был поднят Национальной ассоциацией розничных продавцов продуктов питания (The National Association of Retail Grocers) в 1922 г.[232] и за период 1927-38 гг. в 28 штатах США были введены законы о специальном налогообложении, содержание которых существенно разнилось: в штате Монтана налог составлял $30 с каждого 11-го магазина, в Техасе - $750 за магазин, начиная с 51-го (что соответствовало чистой прибыли среднего магазина).[233] Анализ показывает, что применение этого механизма не остановило отраслевую интеграцию, но привело к изменению формы построения торговой цепи: технологии товарного франчайзинга были заменены механизмом «обратного» франчайзинга (упомянутая Ben Franklin, 50-60-е XX в.). Постепенно экономически развитые страны отходят от прямого налогообложения в пользу косвенных налогов.

Современный методологический подход регулирования территориальной экспансии складывается в мировой торговле с конца 60-х годов XX века, в период становления сетевых технологий построения торгового дела и незаслуженно, по нашему мнению, игнорируется отечественным законодателем. Применяемые

---

[231]Королева С.И. Торговое сословие России. М., 2012, с. 114, 137-141, 152

[232]IngramP., Rao H. Store Wars: The Enactment and Repeal of Anti-Chain- Store Legislation in America // American Journal of Sociology. 2004, 110 (2), 446-487

[233]Ross Th.W. Store Wars: The Chain Tax Movement // Journal of Law and Economics 1986, 29 (1): 125-137.

инструменты включают выдачу специальных разрешений на развитие определенных торговых форматов; открытие новых торговых объектов крупными торговыми объединениями по критерию торговой площади, либо экспертной оценки социальной значимости каждой новой локации. Следует отметить тренд на снижение уровня принятия решения и последовательное ужесточение введенных норм, национальные отличия в подходах. Предметом регулирования становится вопрос размещения на территории муниципального образования системного торгового объекта, а принятие решения, как правило, делегируется на уровень муниципалитета и опирается на национальное / региональное законодательство (приложение 3.2). Здесь наиболее показателен опыт Франции, где вмешательство государства изначально было увязано не просто с активизацией процессов системообразования в отрасли, но с развитием торговых сетей в формате гипермаркета (60-70-е гг.) и первоначально сводилось к введению специальных разрешений на открытие нового торгового объекта площадью 1000 кв. м. или свыше 1500 кв. в населенных пунктах с численностью свыше 40 тыс. чел., выдаваемых муниципалитетами, контролируемыми местными предпринимателями (акт Руайе, 1973 г.). Однако малый бизнес получил лишь временную защиту, поскольку формирующиеся торговые системы стали развивать сети дискаунтеров, против которых автономные торговые предприятия оказались также неконкурентоспособными; начали трансграничную экспансию в «запрещенном» формате гипермаркета, с постепенным переносом центра операционной деятельности и капиталов за границу (Carrefour, Auchan).

Последовавшее снижение Законодателем порога в разрешительном порядке открытия нового системного торгового объекта до уровня в 300 кв. м. (закон Раффарена, 1996 г.) привело к замедлению органического роста ИТС с 3,2% в 1996 г. до 1,4% в год, в т.ч. в формате гипермаркета – с 4,5% до 1,2%,[234] однако не остановило консолидации торгового капитала и формирования во Франции отраслевого мезоуровня: количество ведущих торговых систем во Франции

[234]Reaching Higher Productivity Growth in France and Germany. McKinsey Global Institute Report. 2002, October, p. 20

сократилось с десяти в 1994 г. до пяти в 1998 г.,[235] концентрировавших до 72,9% продовольственного рынка.[236] Исследования европейских экономистов[237] показывают также, что в условиях ужесточения регулирования торговые компании вынуждены держать маржинальный доход в среднем на 39% выше по сравнению с компаниями, действующими на рынках со слабыми ограничениями, имеют более низкие (почти на 15%) темпы роста производительности труда; цены в регионах с высокой степенью ограничений растут на 2% быстрее, чем там, где система ограничений отсутствует; рынки со слабым регулированием имеют более высокий уровень занятости в торговле, нежели территории с более жестким законодательством.[238]

На этом фоне Россия движется по-своему пути: регулирование отраслевой интеграции сосредоточено на уровне субъектов федерации, а не на муниципальном. К положительному моменту можно отнести только сохранение за федеральным центром методологических и надзорных функций. Государство регулирует проникновение торговой системы на рынок[239], при этом реализует одновременно два методических подхода. В рамках межотраслевого антимонопольного законодательства торговая система ограничивается в развитии на региональном товарном рынке порогом присутствия в 35%. Отраслевой закон запрещает проникновение торговой системы в продовольственный сегмент на муниципальном уровне пороговым значением в 25%. Анализ показывает, что первая норма в отрасли не востребована (исключение – проект объединения сетей

---

[235]Cliquet G. Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure // International Review of Retail Distribution and Consumer. Research, 1998, 8 (2), p.205-224

[236]Bell R. Grocery Retailing in France // European Retail Digest. 2001, 30: 27-31.

[237]Schivardi F., Viviano E. Entry Barriers in Retail Trade.CEPR Discussion Paper.2008, No6637

[238]VivianoE. Entry Regulations and Labour Market Outcomes: Evidence from the Italian. Retail Trade Sector // Labour Economics. 2008, 15 (6): 1200-1222. Haskel J., Sadun R. Entry, Exit and Labour Productivity in UK Retailing. In: Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data / T. Dunne, J.B. Jensen, M.J. Roberts (eds.). 2008, Chicago: University of Chicago Press, Griffith R., Harmgart H. Supermarkets and Panning regulation. CEPR Discussion Paper. 2008, No. 6713. February.

[239] Федеральный закон от 26.07.06 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс].

М.Видео и «Эльдорадо», а затем их приобретение компанией «Сафмар» в 2016 г., когда разрешение на сделку федеральная антимонопольная служба (ФАС) дала с предписаниями по отдельным регионам). Вторая норма используется регулярно, преимущественно при осуществлении сделок M&A, и сводится к понуждению интегратора продать часть торговых объектов (покупка X5 Retail Group компании «Копейка», компанией Auchan - российского филиала сети Real, объединение торговых систем «Дикси» и «Виктория»). Нашла применение эта норма и в случае органического развития ИТС (предписание ФАС компании Auchan о закрытии двух магазинов Atak в Подмосковье). Отметим, что отраслевым законом регулируется на самом деле передел рынка между ближайшими конкурентами поражаемой в правах компании и поощряется «ползучая» олигополизация рынка.

Проблема заключается также в отсутствии обоснования введенного порога территориального развития торговой системы в 25% продовольственного оборота муниципального округа. По–существу, дискриминируются субъекты, занятые в сфере продовольственной торговли, поскольку если эту норму распространить на другие товарные рынки, то нарушения можно легко найти в отношении торговли бытовой техникой и электроникой, аптечными товарами. Нарушается принцип равных экономических условий осуществления предпринимательства. Тем более, что в действующем антимонопольном законодательстве заложены возможности усиления воздействия на участника рынка в случае сокращения количества его прямых конкурентов, превышения одним из конкурентов совокупной доли остальных участников рынка. Вызывает вопросы механизм администрирования вводимой отраслевым законом нормы. Наконец, регулятором обозначен федеральный орган власти (ФАС), принимающий решение на основании формального подхода, без учета как мнения населения, обслуживаемого торговыми объектами, так и муниципалитетов; он же и надзирает за исполнением решения. При этом из процедуры необоснованно исключена судебная власть.

Более востребована в мире сегодня методология выравнивания условий ценовой конкуренции между участниками рынка, нивелирования эффекта синергии закупки с помощью регулирования отпускных (закупочных) цен.

Механизмы регулирования ценовой конкуренции в условиях интеграции ведут начало с поправки Робинсона — Патмана к закону Клейтона (США, 1936-47 гг.), запрещавшей поставщику устанавливать скидки к оптовой цене на товар сверх экономии на издержках, полученных после фиксирования объема продаж; скидки с целью компенсации услуг розничной компании по продвижению товара на рынок должны были предоставляться всем покупателям на пропорционально равной основе, ценовая дискриминация допускалась при условии противопоставления низкой цене конкурента. Данный подход показал невысокую эффективность и был заменен на инструмент антимонопольных расследований практики ценообразования в рамках межотраслевого законодательства (пример - дело штата Арканзас против Wal-Mart в сегменте фармацевтических товаров, 1993 г.).

Несколько иной подход, основанный на ограничении торговых организации в снижении розничных цен, получил распространение в европейских странах, прежде всего в продовольственной торговле. В Ирландии в 1987 г., торговым организациям было запрещено опускать розничную цену ниже уровня цены инвойса поставщика, увеличенной на НДС. Анализ, проведенный зарубежными экономистами, показал негативный эффект: увеличение совокупного маржинального дохода с 15,8% (1988 г.) до 21,3% (1993 г.), ослабление ценовой конкуренции. При этом в 1996 г. уровень инфляции на продовольственные товары в стране в 3 раза превысил показатель соседней Великобритании[240], что послужило основанием для отказа от нормы в 2006 г.

Более мягкий и последовательный вариант применения того же подхода мы прослеживаем во Франции, где предел снижения розничной цены изначально был установлен на уровне закупочной цены, включавшей согласованные сторонами на момент заключения контракт скидки, транспортные расходы и налоги (акт Галлана, 1996 г.),[241]при этом ретробонусы и услуги по продвижению товаров сторонам

[240]Restrictive Practices (Groceries) Order 1987 — A Review and Report of Public Consultation Process. Consumer Strategy Group, Department of Enterprise, Trade and Employment, 2005

[241] Для сравнения в Германии нижний предел розничной цены определяется на основе счета поставщика, увеличенного на фиксированную надбавку (6 - 10%) или издержки торговой организации, чаще логистические (2000 г.).

предписывалось оформлять маркетинговыми договорами. Реализация практики позволила практически полностью устранить демпинговые продажи, однако был выявлен побочный эффект - рост розничных цен,[242] в основном за счет увеличения объемов взаиморасчетов. Так, если в 1995 г. маркетинговые платежи и бонусы составляли 12%, то в 2003 г. — уже 36%. К тому же торговые системы переключились на неценовые формы конкуренции (увеличение числа каналов сбыта, релокация торговых объектов, экономия на операционных затратах, развитие собственных торговых марок). Было отмечено усиление расслоения участников рынка по масштабам и эффективности деятельности.[243]

Некоторую корректировку условий ценовой конкуренции на потребительском рынке Франции обеспечил акт Дютрейля (2005), разрешивший торговым организациям снижать розничные цены на размер маркетинговых бонусов, но в сумме не более 20%, с января 2007 г. — 15% от первоначальной цены закупки. По итогам его применения отмечено углубление ценовой дифференциации, перераспределение структуры доходов торговых систем в сторону маркетинговых поступлений, которые выросли в 2007 г. на 40%. Эту проблему французский регулятор попробовал решить разрешением торговым организациям снижать розничные цены на совокупный объем бонусов от уровня цены, указанной в счете поставщиком, при условии избегания дискриминации контрагентов (акт Шатэ, 2008 г.). К дискриминационным деяниям был отнесен демпинг при открытии новых магазинов, снижении спроса на пересекающиеся товарные позиции, организации распродаж неликвидных ассортиментных позиций без согласования с поставщиком.

По нашему мнению, именно последний методический подход является наиболее взвешенным и оправданным.[244] Однако в условиях нашей страны вряд ли целесообразно ограничиваться только ограничительными нормами, да и

---

[242]Colla E. Below-Cost Legislation, Price Competition and Inflation in French Retailing // European Retail Digest, 2004. 44: p. 31

[243]Colla E, Lapoule P. Banning Below-Cost Resale in France: The Impact on Pricing Decisions // International Journal of Retail &Distribution Management. 2008, 36 (10): 746-758.

[244] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016

распространять их на всех участников потребительского рынка, Регулирование ценообразования в условиях интеграции торговли лишь поддерживает «иллюзию» условий справедливой конкуренции, не обеспечивает эффективной защиты малого бизнеса, создает напряженность в отношениях контрагентов, замедляет товарооборачиваемость, мешает внутрибрендовой конкуренции и не может остановить олигополизацию рынка. Мы считаем, что сохранение на рынке трех и более равнозначных по потенциалу развития торговых систем само по себе создает достаточную конкурентную среду и обеспечит формирование равновесных цен, с тенденцией на снижение при стабильной экономической ситуации (что подтверждает стабильность цен на продовольственном рынке Германии вследствие жесточайшей конкуренции нескольких транснациональных ИТС (Aldi, Lidl, Rewe, Edeka, Metro Group, Tengelmann).

Еще одним методологическим подходом регулирования системной торговли нужно рассматривать нормирование операционной деятельности. Анализ показывает, что он не нашел широкого применения в мире (пик применения пришелся на 90-е года XX в.) и сводится преимущественно к ограничениям в режиме работы торговых объектов, устанавливаемым государственным или региональным регулятором в целях социальной защиты занятых, преимущественно в интегрированном секторе торговли, перераспределения трафика во времени в пользу автономного сегмента.[245] В России наоборот, данный подход используется все чаще. Мы прослеживаем прямой протекционизм в отношении системной торговли на региональном уровне: запрет продажи ряда товарных групп через нестационарные объекты торговли, сокращение нестационарной инфраструктуры и нормирование условий продажи отдельных видов товаров, ужесточение специальных режимов налогообложения, сокращение льготных условий арендной платы на муниципальную недвижимость. А сегодня Законодатель изучает возможность ограничения режима работы торговых объектов крупных форматов.

[245]Poole R., Clarke G., Clarke D. Growth, Concentration and Regulation in European Food Retailing / European Urban&Regional Studies, 2009, 9 (2), p/ 175

Сделаем выводы. Сложившаяся в РФ методология регулирования торговли не способствует выравниванию условий конкуренции на потребительском рынке, защите малого бизнеса, улучшению предпринимательской среды, обеспечивая преимущества для ускоренной интеграции торговой сферы. Малый торговый бизнес не в состоянии без помощи государства выдержать силовое давление со стороны торговых систем. Законодатель не учитывает дифференциации субъектов рынка по потенциалу развития, используемые им инструменты сохраняют асимметрию в отношениях торговых систем и их поставщиков, а применяемые нормы являются своеобразным компромиссом в противостоянии двух ключевых контрагентов рынка - ИТС и крупных поставщиков. В стране отсутствуют условия для эффективного саморегулирования торговли, поскольку закупочная мощь ИТС уравновешивается лишь потенциалом производителей известных брендов. Можно сформулировать следующие методологические принципы регулирования интеграции в торговой сфере:

1) сокращение прямого вмешательства государства в процессы интеграции отраслевым мезоуровнем и сферой антимонопольного законодательства;

2) ограничение инструментов влияния нормами проникновения торговой системы на региональные рынки; запретом ценового демпинга, поддержкой присутствия малых предприятий в ассортименте ИТС;

3) смещение акцентов регулирования территориального развития ИТС на муниципальный уровень;

4) экономическое стимулирование самоорганизации предприятий микроуровня в рамках региональных ассоциаций, союзов, кластеров; их вхождения в ИТС на условиях франчайзинга;

5) сочетание принципов государственного регулирования и отраслевого саморегулирования;

6) стабилизация экономических и правовых условий хозяйствования.

При их реализации необходимо учитывать, что в условиях изменения парадигмы развития торговли потребитель сталкивается с ограничением выбора места совершения покупки несколькими доступными вариантами, которые,

особенно в городской местности, все чаще сводятся к объектам федеральных ИТС.[246] Ему предлагается «усредненное» качество, он теряет возможность контакта с владельцем торговой точки, вынужден общаться лишь с менеджером, чаще знакомиться с информацией о товаре самостоятельно. Возникает проблема качества торгового обслуживания, его соответствия заявленной торговой системой оферте, к существенным условиям которой принято относить ассортимент товаров / набор оказываемых услуг / качество торгового обслуживания / уровень цен.

В случае, когда количество агентов рынка уменьшается и они предлгают схожий ассортимент, покупатель вынужден ориентироваться на соотношение упомянутых параметров, тип магазина, его оформление, торговую марку, то есть внешние элементы предложения. И часто сталкивается с несоответствием. Анализ показывает, что на рынке сегодня присутствуют схожие по названию торговые объекты, предлагающие, однако, разные по содержанию и качеству услуги, ассортимент и цены. Приведем примеры. Магазины под торговой маркой «Атак» и Перекресток» позиционируются как супермаркеты, хотя имеют серьезные отличия в глубине ассортимента, сервисе и ценах. Магазины торговых сетей «Пятерочка», «Магнит», «Магнолия» трактуются одновременно дискаунтерами, магазинами у дома, «в шаговой доступности» и супермаркетами. Подобная путаница дезориентирует не только покупателей, но и муниципальные власти при выстраивании торговой инфраструктуры под потребности территории.

Решение проблемы видится в том, чтобы разработать и внедрить, прежде всего в сегменте интегированной торговли, форматную матрицу, как это и записано в Стратегии развития торговли в РФ на 2015-16 гг. и период до 2020 г.[247], но до сих пор не реализовано. Для этого необходимо уточнить и стандартизировать терминологию, сделать следование форматным критериям обязательной для ИТС и реомендованной практикой для всех остальных торговых организаций. Если обратиться к терминологии, применяемой Росстандартом, то мы сталкиваемся с

[246] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016
[247] Стратегия развития торговли в РФ на 2015-2016 гг. и период до 2020 г. утв. Минпромторгом РФ 25.12.14 с. 6 Электронный ресурс consultant.ru

существенным несоответствием используемых критериев практике, разночтениями и путаницей в толковании, применением устаревших понятий. Так, в стандартах последних лет одновременно используются термины «вид предприятия розничной торговли», «тип предприятия розничной торговли».[248] При этом в Стратегии отраслевого развития появляется упоминание понятия «торговый формат», востребованного практиками. Авторы этого документа под торговым форматом понимают «…тип торговли, который характеризуется набором однородных способов и черт ведения бизнеса, видом используемого торгового объекта, а также ориентированностью на определенную группу потребителей». А далее говорят о том, что «…каждый торговый формат уникален и для потребителя, так как предоставляет разные услуги по набору и качеству (в том числе по разнообразию ассортимента, ценового уровня и сопутствующих услуг), и для производителя (производителям разных объемов и типов товаров требуются разные форматы торговли как каналы сбыта)».[249] При этом забывают, что «тип» и «уникальность» - прямо противоположные характеристики.

Регулярное обновление стандартов не устраняет имеющихся противоречий. По – прежнему, вид предприятия розничной торговли определяется по ассортименту реализуемых товаров, а тип - как разновидность последнего, классифицирующая торговые объекты по площади и методу обслуживания (самообслуживание или торговля через прилавок, по образцам и т.д.). В документе прописана «громоздкая», запутанная классификация. Определения игнорируют технологические особенности того или иного типа предприятий. Практическая значимость ряда применяемых определений, таких как «Универмаг», «Универсам» не понятна. Например, понятием «Универмаг» в стандартах советского периода обозначались крупные торговые объекты, предлагающие универсальный ассортимент, закупаемый и реализуемый предприятием за счет собственных

[248]ГОСТ Р51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий (2001), ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» (2011); ГОСТ Р 51303 (Национальный стандарт РФ) «Торговля: термины и определения» (2013)

[249] Стратегия развития торговли торговли в РФ на 2015-16 гг. и период до 2020 г, утв. Минпромторгом РФ 25.12.14, с.6

оборотных средств. Однако сегодня большинство сетевых торговых объектов с вывеской «Универмаг» являются торговыми центрами, обеспечивая универсальный ассортимент за счет подбора арендаторов (магазины «Московский», «Первомайский» и др.). Универмаги в традиционном понимании сохранились, пожалуй, только в сельской местности, однако и здесь наблюдается тенденция их перепрофилирования на смешанную модель, рассмотренную нами выше. Вызывает сомнение также излишняя типизация специализированных магазинов в продовольственном сегменте («Рыба», «Мясо», «Минеральные воды», «Колбасы», «Товары для женщин» и др.), которая рынком слабо востребована. А А тип торгового объекта «Универсам» вообще обозначает метод продаж.

Отметим попытки ряда экономистов совместить категории «тип торгового предприятия» и «формат торгового предприятия», отследить эволюцию понятий (Попов Д.А. Синюков В.А.[250], Шнорр Ж.П.[251]), что давно востребовано практикой. Однако везде упор делается на технико –экономические и пространственные характеристики: площадь торгового зала, метод обслуживания, специализацию, количество ассортиментных позиций, что, как показывает анализ интеграции торговли, недостаточно. Необходимо дополнить традиционные критерии устоявшимися технологическими характеристиками, к кторым мы относим параметры широты ассортимента (количество товарных категорий), его глубины (количество позиций в категории), особенности ценообразования и формирования дохода, стандарта обслуживания, товародвижения, управления, потенциала развития (Иванов Г.Г., Хасис Л.А.[252]). Учитывать финансовые особенности (капиталоемкость и окупаемость вложений). Количество таких критериев не может быть слишком большим и, наверное, некоторых условностей избежать сложно, однако их можно свести к минимуму.

---

[250] Попов Д.А., Синюков В.А..Формиаты ритейла: эволюция и современность. Монография. Хабаровск. ХГАЭП, 2013. - 148 с.

[251] Шнорр Ж.П. Форматы торговли: понятие, виды и параметры, их характеризующие. Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. - 2013. № 2 (3) С. 71 - 77.

[252] Иванов Г.Г.Методология трансформации потенциала развития торговых организаций. Диссертация доктора экономических наук, М., РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2006. С. 257-334, Хасис Л.А.Розничные торговые сети в современной экономике. УРСС. 2004, с. 13

Каждый торговый формат (format of trade business или тип магазина) должен получить четкие критериальные отличия, устоявшееся название, быть признанным мировой практикой. Всего их должно быть столько, сколько подтверждено практикой, то есть активно заимствуются и повторяются с несущественными отклонениями. Относимые к определенному формату (типу) торговые объекты должны быть технологически схожими вне зависимости от страны или региона присутствия, являться прямыми конкурентами между собой. Тогда мы достигнем единообразия в качестве торгового обслуживания, условиях конкуренции на рынке. Сможем получить более информативную и достоверную статистику о состоянии торговой инфраструктуры в регионах РФ, возможности технологического встраивания малых предприятий в ИТС на условиях кооперации и франчайзинга.

Особенности применения одного формата в разных социально-экономических, демографических и социокультурных условиях можно компенсировать разнообразием проектировочных решений (формулы магазина). Такие отличия мы предлагаем обозначать понятием «концепт», под которым понимаем технико-экономический вариант решения того или иного формата (количество расчетно-кассовых узлов, диапазон площадей, количество персонала на 100 кв. метров торговой площади, среднедневной оборот, оборот с единицы площади, трафик). Предполагается, что они будут разрабатываться торговыми системами под свои потребности и «привязываться» под доступные локации.

Ниже мы обобщили опыт применения зарубежными и отечественными ИТС различных концептов предприятий в сфере розничной и мелкооптовой торговли и классифицировали их в одиннадцать типов (форматов). Разработанная на этой основе форматная матрица (таблица 4.2.1) будет востребована в России в среднесрочной перспективе. Остановимся подробнее на особенностях предложенного нами форматного деления и его применении в действующем национальном стандарте.[253]

---

253 Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009

Таблица 4.2.1 - Матрица розничных форматов и принципы ее применения в интегрированной торговой системе (авторская разработка)

Формат / критерии	Мини маркет	Магазин «У дома»	Дискаунтер	Специали зиро-ванный	Супер-маркет	Гипер маркет	Универмаг	Дрогери	Торговый центр	Cash& Carry	Интернет магазин
Торговая площадь, кв. м	От 18	От 100	От 250	От 18	От 800	От 4000	>3500 город, >650 село.	От 18	От 650	От 5000	Нет
Специали-зация / ассортимент	Смешанный, огра-ниченный, повсед-невного спроса	Расширенный. товары повседневного спроса .	Комплексный, повседне-вного спроса с высокой оборачиваемостью	Специализированный, глубокий	Комплексный, широкий и углу-бленный.	Универсальный, Широ-кий с незначитугл ублен	Универсальный/ комплек-сный, широкий, глубокий,	Смешанный/ комплексный	Комлексеый / универсальный	комплексный	1.Расширен и углубл ассортимент
Качество обслуживания	минимальное	среднее	минимальное	среднее - высокое	высокое	среднее	высокое	сред	Позициониров.	Миним	Ниже сред
Метод продажи	с/о, прилавок.	с/о, прилавок	самооб	Сам/об, прилавок	с/о, прилавок	с/о, прилавок	сам/об	сам/о	с/о, прил.-	сам\о	удален. заказ
Технологические особенности	Случайный, импульсный спрос	1.Ориентация на импульсную покупку и лояльность	1.Продажа части товаров по ценам ниже среднеотраслевых 2.Продажа товаров по фиксированной цене ниже среднеотрасл	1.Тов. комплекс или группа, углубленный ассортимент 2.Доходы от сервиса	Ориентация на товарные бренды. Высокая маржа	Доход формируется от от оборота1.Снижение цен по ассортименту	Самостоятельная закупка и реализация товаров Ориентация на товарный комплекс / универсализацию товарного ассортимент	Продажа товаров повседнев спроса. .	Формирование пула арендаторов. Работа на привлеченных оборотных сред.	Мелкий опт. Деление маржи с покупателями	Оказание услуги достав ки Дополнение ассортимента
Логистика	Через РЦ	Через РЦ	Через РЦ	РЦ, прямые	РЦ	Прямые	Прям постав	РЦ	Не уст	Прямые	РЦ
Складская площадь в маг.	Ограничена	Не обязат.	Не обязат.	Минимум	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть

Ценообразование	Выше среднеотраслевых на 15-30%	Цены выше среднеотраслевых	Цены ниже или среднеотр	Среднеотраслев и выше	Высокие	Ниже среднеотраслевых					Ниже средне отрасл.
Принцип управления	администрирование	Администрирование, смета	Администрирование, смета	Администрирование, смета	Упр. Ценами и доходами,бюджет	Упр. ценами и доходами, бюджет	Упр. Ценами и доходами, бюджет	Адм, смета	Управ. доходами, бюджет	Управл. дохо-дами, бюд-жетом	Упр. доходами, Хозрасчет
Целевая аудитория	Транзитный трафик. Сред чек до $3,5	Импульс спрос посто янных клиен-тов Сред чек до $2,5	Потребители со средними доходами и ниже. Сред. чек от $3,5	Все категории Средний чек зависит от специализации	Сред и выше Сред. Чек от $6,5	Все категории. Сред. Чек от $8,5	Сред и выше/ Средний чек зависит от fccjhnbvtynf	Сред и выше Сред. Чек от $4	Все категории	Предприниматели, организации	Все категории
Размещение	На трассах, у транспортных узлов	В зоне стрит ритейла, в жилых кварталах	В жилых кварталах Из расчета на 10 тыс. жителей Трафик от 2,5 чел в день на 1 торговой S	В зоне стрит ритейла, в торговых центрах	ТЦ, в зоне стрит ритейла Трафик от 1,9 чел в день/м2 торг. S	ТЦ, трассы, в зоне стрит ритейла. Трафик от 1,1 чел в день/м2 торг. S	В зоне стрит ритейла	В зоне стрит ритейла	Транспортная доступность для покупателя	Транспортная доступность для покупателя	Использование торговых объектов
Собственный ассортимент	Не треб	Не обязат	До 100%	До 100%	До 20%	До 50%	Не уст	До 25		До 25	По налич
Квалификации персонала	Не требуется	Желательна	Не требуется	Желательна	Обязательна	Не требуется	Обязательна	Не треб	Требуется	Требуется	Не требует.
Принцип владения	Преим. аренда	Преим. аренда	Аренда, строительство		Аренда в ТЦ / выкуп	Собств, аренда в ТЦ	Собств /аренда в ТЦ	Аренд.жилы-е зоны	Собственность	Собственность	Аренда
Стоимость 1 м2 общ площади т.р. / окупае-мость, лет	Аренда до 10, окупаемость до 3 лет	Аренда до 10, окупаемость 3-6 лет	35-105 аренда 10-20) 4-6 лет (аренда 3 года)	20-70 (аренда от 10), до 9 (при аренде до3 лет)	70-110 (аренда 30-50), 6-9 лет	50-100 (аренда 30-40) 6-9 лет	От 100 (аренда 30-50), 5-9 лет	20-70 (а 10-20), до 9 (3 а)	От 100, окупаемость 6 – 9 лет	70-110 (аренда 30-50), 6-9 лет	

Формат «минимаркет» может объединить два типа торговых объектов по принятой Росстандартом классификации: тип «мини маркет» (им обозначен неспециализированный магазин самообслуживания с узким или ограниченным ассортиментом и торговой площадью 40 - 50 кв. м.) и тип «Продукты» (реализующий только продовольственные товары через прилавок на торговой площади не менее 18 кв. м.). На практике сетевые магазины малой площади используют оба метода продажи, иногда и сочетают их.

Сама формула минимаркета рассчитана скорее на транзитного покупателя, импульсный спрос, поэтому предусматривает смешанный ассортимент товаров повседневного спроса. Предполагает высокую зависимость от трафика и работу в ценовом диапазоне выше среднерыночных цен на 15-30%. Качество обслуживания здесь не следует рассматривать значимым фактором. Относительно невысокие объемы товарооборота определяют необходимость товароснабжения через РЦ, нецелесообразность хозяйственной самостоятельности магазинов. Мы считаем, что формат будет востребован торговыми системами преимущественно на автомагистралях (автозаправках), у транспортных узлов, в отдельно стоящих зданиях или блочно-каркасных модульных конструкциях. Обеспечивает перспективы для встраивания в интегрированный сектор независимых малых торговых предприятий.

Формат дискаунтера является, пожалуй, наиболее неопределенным понятием. Росстандарт трактует его очень противоречиво: как магазин типа супермаркет (универсам) эконом- класса с площадью торгового зала от 250 кв.м2, в котором осуществляется продажа ограниченного ассортимента товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных.[254] Мы сталкиваемся снова со смешением понятий. Технологической особенностью магазина, относимого в европейских странах к дискаунтеру является предложение части товаров (называемых якорными), либо целых

[254] Национальный стандарт РФ. Торговля. Термины и определения. ГОСТ Р 51303-2013. Утв. Приказом Росстандарта 28.08.2013 № 582-ст. П.43 Электронный ресурс docs.cntd.ru

ассортиментных сегментов, с минимальной торговой наценкой (обычно не выше 5-7%), при том, что остальные товары продаются по среднерыночным ценам. Соответственно доходы в этом формате ИТС получают за счет количественного ограничения предложения в пределах от 500 до 8000 позиций (далее SKU), оптимизации ассортимента непродовольственных и (или) продовольственных товаров по критерию высокой оборачиваемости, получения объемной скидки при закупке. Снижение розничных цен достигаются экономией издержек за счет минимализма в дизайне и оснащении торгового объекта, сервисном обслуживании, внешней рекламе, применения самообслуживания, хранения товарного запаса в торговом зале, выкладки товаров в транспортной упаковке, замещении брендированного товара продукцией под собственными торговыми марками. Мерчендайзинг здесь сведен к минимуму (приемка, перемещение в торговый зал, выкладка и расчетно – кассовые операции).

Характерной особенностью применения этого формата в интегрированной торговле мы считаем отказ от жесткой привязки локации к местам массовой застройки. Здесь гораздо важнее наличие автомобильных подъездов или расположение на оживлённых магистралях. Следует также отметить, что в России формат дискаунтера сильно отличается от общепринятого: торговые объекты меньше по площади, не столь «аскетичны» в плане ассортимента и сервиса. Отсюда распространение получила точка зрения об отсутствии в торговле России так называемого «чистого» дискаунтера.[255] На наш взгляд, это не так. Формирование формата дискаунтера происходит в соответствии с европейской практикой, в базовом или «жестком» (используется ИТС «Авоська», «Магнит») и «мягком» («Пятерочка», Atak) вариантах. Различие достаточно условно и сводится, по нашему мнению, к разнице в количестве SKU, стандартах оформления торгового зала и обслуживания. «Жесткий» вариант обеспечивает выкладка

[255] Радаев В.В. Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли). Препринт WP4/2006/06. — М.: ГУ ВШЭ, 2006.

товара из расчета от 0,8 до 1 SKU на 1 квадратный метр торгового объекта. «Мягкий» вариант должен предлагать некоторую вариативность каждой позиции ассортимента, плюс расширение предложения сопутствующих товаров (до 5% товаров) и некоторый сервис. Мы считаем, что применение торговыми системами варианта «мягкого» дивкаунтера оправдано в мегаполисах и городах регионального значения. В обоих случаях товародвижение целесообразно выстраивать через распределительные центры компании, а управление на объекте сводить к его администрированию.

Напротив, формат магазина «У дома» или удобного магазина (за рубежом «Конвиньенс») отражает идеологию каждодневной, чаще импульсной, покупки рядом с домом, привлечения покупателей качеством обслуживания и удобством расположения (своеобразный «клубный принцип»). Этот формат представляется одним из самых издержкоемких, поскольку ориентирован на узкий круг лояльных покупателей, требует высоких затрат на аренду площадей, поддержание относительно широкого ассортимента при сниженной, по сравнению с дискаунтерами, оборачиваемости и ценами выше среднеотраслевого уровня (торговые марки АБК, «Доброном»). Альтернативный вариант исполнения формата мы связываем со специализацией на гастрономических товарах / полуфабрикатах «Гастроном». Примеры решения - «МясновЪ», «Диета 18». Выделять его в качестве самостоятельного формата, как это делается последним ГОСТ[256], вряд ли целесообразно, поскольку концепт ориентирован на тот же сегмент покупателей и технологии. Исходя из изложенного, формат магазина «У дома» будет востребован ИТС для размещения в зонах жилой и офисной застройки и его целесообразно развивать преимущественно на технологиях обратного франчайзинга, привлечения капитала автономных участников рынка.

[256] ГОСТ Р 51303. Национальный стандарт РФ. Торговля. Термины и определения. С. 5, а также Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009

Формат «Дрогери» (drogerie) торговые системы за рубежом используют для продажи широкого ассортимента товаров повседневного потребления на площадях до 300 кв. м., включающего парфюмерию, косметику, товары для дома и продукты питания длительных сроков хранения. Анализ показывает, что он ориентирован преимущественно на постоянный контингент покупателей, проживающих или работающих в радиусе 1-2 кварталов от магазина; расчет делается на импульсный спрос. Классический вариант в России реализует торговая цепь «Ситимаркет». От него несколько отличается вариант Fix Price, где подбор ассортимента позволяет осуществлять товароснабжение с меньшей периодичностью и потерями. На практике можно встретить использование понятия «дроггери» в отношении магазинов, в которых продукты питания не представлены («Магнит - косметикс», например), что можно рассматривать как подмену понятия «специализированный магазин». Форматы «Магазин у дома» и «Дрогери» предполагают максимальную централизацию закупки, логистики и операционного управления.

Формат супермаркета (от латинского super + mercatus) определяется Росстандартом как крупный торговый объект торговой площадью от 800 кв.м., при этом не обращается внимания на его технологическую специфику: углубленный и достаточно широкий, правда скорее комплексный, чем универсальный, ассортимент (от 12 до 20 и более тыс. SKU, с долей сопутствующих товаров до 20%), высокий уровень сервиса, включая разнообразные программы лояльности и круглосуточный график работы. Ассортимент супермаркета формируется преимущественно за счет товарных брендов. продовольственные концепты предполагают также расширенный ассортимент свежей продукции собственного производства. К критериальным особенностям мы относим локацию магазинов на автомагистралях или в крупных торговых центрах в качестве «якорных» арендаторов и центров образования территориальных торговых кластеров, сниженную удельную оборачиваемость по сравнению с дискаунтерами и более высокую

маржинальность, повышенные затраты на строительство или аренду площадей, поддержание товарного запаса,

Можно выделить два варианта системного супермаркета. Наибольшее распространение в РФ находит исполнение, которое мы обозначаем как «классическое» («Седьмой континент», «Перекресток», «Виктория», Billa, М.Видео), ориентированное на покупателей со средним и выше уровнем доходов, сочетание централизованных и децентрализованных поставок. Отдельно следует выделить вариант супермаркета класса «люкс» («Азбука Вкуса», «Глобус Гурмэ», Saturn), нацеленный на покупателей с высокими доходами и предлагающий товары «премиальных» брендов, экологически чистую продукцию, повышенный стандарт обслуживания. Формат предполагает преимущественно централизованное снабжение. Попытки торговых систем увязать форматный ассортимент с ограниченной торговой площадью (концепт «Мини – супермаркет») следует признать неудачными: торговые объекты превращаются в «мягкий» дискаунтер или специализированный магазин

Гипермаркет как формат торговли трактуется Росстандартом как магазин смешанного ассортимента на торговой площади от 4000 и более кв. м., работающий преимущественно в форме самообслуживания.[257] Отметим, что в секторе отечественной интегрированной торговли торговая площадь формата начинается от 2500 кв.м, при этом ассортимент превышает ассортимент супермаркета в 3—10 раз, достигая 40—50 и более SKU, преиущественно за счет расширения и добавления нетипичных групп товаров. Технологические отличия видятся нами в целевой аудитории (все слои населения), ассортименте, который становится практически универсальным, ограниченным по глубине. Доходы формируются «от оборота»: за счет занижения торговой наценки и ускорения оборачиваемости. Формат также предполагает локацию в торгово – развлекательных комплексах и местах

[257] Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009

транспортного пересечения в качестве ядра территориального торгового кластера. При этом он сегодня мало зависим от логистической инфраструктуры торговой системы, однако по мере развития собственного ассортимента эта зависимость будет усиливаться.

Считаем обоснованным выделить два принципиально отличных исполнения системного гипермаркета. Первый можно обозначить как «Клубный», поскольку в нем товар реализуется со скидкой по картам лояльности («Лента», О'Кеу, в меньшей степени «Наш», «Карусель»). Второй – как «Стандартный», предлагающий товары покупателям на равных условиях по ценам ниже средних (Auchan, Globus, «М.Видео»). Важно подчеркнуть: формат «гипермаркет» предполагает применение технологий дисконтной торговли и качество обслуживания в сравнении с форматом супермаркета объективно падает; он состоит из множества товарных комплексов, которое можно рассматривать как своеобразный кластер небольших дискаунтеров, управление которым предполагает большую операционную самостоятельность системного торгового объекта. Технологическое отличие использования формата в сфере непродовольственной торговли мы увязываем с сохранением услуги консультирования покупателей, сервисного обслуживания, сокращением расчетно - кассового узла (не менее 2 -х касс на 1 тыс. кв. метров торговой площади).

Формат Cash & Carry в российской терминологии трактуется как неспециализированное предприятие розничной и мелкооптовой торговли выставочной площадью от 5000 кв. м., реализующее широкий ассортимент товаров методом самообслуживания и с невысоким уровнем наценки.[258] Мы снова не видим отражения в определении технологических особенностей. К последним мы относим то, что формат реализует комплексный ассортимент продуктов питания и промышленных товаров, который по глубине ассортимента объективно уступает супермаркету, по широте – гипермаркету.

[258] Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009

В нашей стране применяется европейский концепт формата, ориентированный на обслуживание потребности мелких предпринимателей и социальных учреждений, вовлечение в интегрированный бизнес малых предприятий за счет уступки контрагенту части торговой наценки. При этом в условиях низкой предпринимательской активности клиентская база не совсем правомерно расширяется за счет конечных потребителей. Сегмент по – существу монополизирован компанией Metro Group.

Американский («клубный») вариант того же формата замещен в нашей стране форматом гипермаркета. Хотя этот вариант был бы востребован рынком, поскольку для него характерно сужение товарного предложения в сторону более дорогих товарных брендов (от 3500 до 4000 SKU), нежели реализуются в дискаунтерах, при наличии мелкооптовой скидки для постоянных покупателей, и регулярная смена ассортимента (зарубежный образец - Sam’s club).[259] Особенностью системного применения формата мы рассматриваем децентрализованный характер управления торговыми объектами, закупки части ассортимента и управления ценами.

Формат Универмаг (department store) трактуется Росстандартом как объект торговой площадью от 3500 м.2 в городах (от 650 кв.м. в сельской местности), с универсальным или комплексным ассортиментом, использующий различные методы обслуживания.[260] К технологическим особенностям системного применения формата мы причисляем следующие: во-первых, организацию товародвижения на основе использования собственных оборотных средств, управление закупками и продажей; во-вторых, концентрацию товаров на одном объекте в целях максимального удовлетворения потребностей постоянно проживающего и мигрирующего населения; в-третьих, предложение покупателю выбора из нескольких

[259] Содерквист Д. Wal – Mart: как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя. Откровения вице-президента компании. – М.Эксмо, 2008 – с. 104 - 105

[260] Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009

мерчендайзинговых линий, разнообразия цен в представленных товарных категориях. Можно выделить два варианта исполнения формата, которые будут востребованы интегрированной торговлей. Первый вариант мы связываем с универсализацией отдельного товарного комплекса и «достройкой» ассортимента за счет привлечения арендаторов. Второй – с самостоятельным построением торговой системой универсального ассортимента. Формат предполагает смешанный подход к логистике и переход от администрирования к децентрализованному управлению по мере усложнения ассортимента и территориальной удаленности локаций.

Формат «специализированный магазин» представлен в стандарте наиболее неконкретно: отсутствуют даже требования к размерам торговой площади и ассортименту. Однако в сфере интегрированной торговли данный формат имеет выраженные технологические отличия: ориентирован на товарную группу или товарный комплекс (например, одежду, обувь, книги, автомобили, отдельные продуктовые категории), глубокий ассортимент, покрывающий специфические потребности в товаре. Дифференцировать этот формат по торговой площади нам не представляется необходимым. Важно отметить то, что в рамках системы торговые объекты формата чаще работают как структурные единицы, с максимальной централизацией управленческих функций, а товародвижение осуществляется преимущественно через РЦ. При этом здесь также нельзя обойтись без вариации в формуле. Наиболее распространена формула со специализацией ассортимента товаров без выделения того или иного товарного бренда и с минимумом сервиса (пример - сеть «Центр обувь»). Формула специализированного салона предполагает расширение спектра услуг, включая сервис – сопровождение, ориентацию на среднюю и высокую ценовые категории (сети автосалонов, винных магазинов). Формула бутика строится на предложении товаров определенных торговых и производственных, чаще эксклюзивных, марок или услуг (сети магазинов «Шеле», «Fashion Continent» (одежда), «Порт Мокка» (чай - кофе), «Коллекция вин»). Формулу «Гастроном» мы увязываем с

продовольственным ассортиментом, более чем на 50% состоящий из товаров категории fresh («Гастроном 18», «Мясновъ»). Важно понимать, что за счет специализации ассортимента и сопровождения покупки отпускные цены в альтернативных формулах специализированного магазина будут выше.

Формат «Торговый центр» (от нем. Einkaufszentru) определяется Росстандартом как комплекс архитектурно объединенных торговых помещений, расположенных на спланированном земельном участке, имеющих общие коммуникации и инфраструктуру (в т.ч. общие парковочную и сервисную зоны). Мы опять видим чисто описательный характер определения. Вместе с тем, это особый формат, который характеризует, по- существу, розничный или оптовый торговый кластер, а поэтому он может быть отнесен к матрице розничных и оптовых форматов одновременно. Собственник здесь выступает в качестве застройщика комплекса и его оператора, формируя рынок арендной недвижимости для развития системной торговли и малых предприятий. Технологической особенностью можно назвать организацию торговли за счет привлечения сторонних оборотных средств, формирование комплексного или универсального ассортимента за счет соединения ассортимента арендаторов в определенную концепцию. Устанавливать здесь критерий по площади сложно, но минимально допустимой следует, наверное, принять норму Росстандарта в отношении универмага в сельской местности (650 кв. м). Меньшее количество торговой площади вряд ли позволит владельцу помещения сформировать хотя бы комплексное товарное предложение. Использование ИТС данного формата предполагает децентрализованное управление товарным ассортиментом и ценовым предложением с помощью подбора и ротации арендаторов, хозяйственную, либо только операционную самостоятельность.

Можно обосновать несколько концептуальных решений Торгового центра, опирающиеся на: архитектурно-планировочное решение («Пассаж», «Галерея», мол, ритейл – парк); масштаб территориального проникновения (микрорайон, муниципальный район, город, регион); ценовой уровень и

используемые технологиии (торговые и торгово –развлекательные центры, пауэр-центры, аутлет–центры; структура собственности – частные, акционерные и кооперативные (когда девелопером и оператором выступает товарищество собственников торговых площадей). Последний вариант представляется нам наиболее многообещающим в плане развития интеграционных процессов в малом торговом бизнесе.

Формат интернет-торговли мы рассматриваем здесь как инструмент омниканального развития интегрированной торговой системы, расширения ассортимента без значительных складских расходов и придания ему характера универсального или специализированного, поддержания лояльности покупателей, оптимизации операционных затрат.

Отдельно следует отметить, что форматная матрица дожна учитывать стоимость развития и окупаемость капитальных вложений. Мы считаем, что развитие ИТС в форматах супермаркета, гипермаркета, Cash&Carry, торгового центра будет сфокусировано на модели застройки или приобретения торгового объекта в собственность, с окупаемостью от 6 до 9 лет. В то же время по остальным форматам актуальной останется модель аренды, позволяющая окупить капитальные вложения в сроки 3-6 лет.

Внедрение предлагаемой матрицы розничных форматов позволит также решить не менее существенную отраслевую задачу разработки нормативов обеспеченности населения торговой инфраструктурой, в том числе по регионам, в форматном разрезе.[261] В перспективе она должна быть дополнена форматами трансформирующейся оптовой торговли. Мы бы наметили следующие типы оптово – распределительной инфраструктуры, которые будут востребованы в процессе отраслевой интеграции:

1) Распределительный центр как несамостоятельная структура ИТС, обеспечивающая внутрисистемный оборот, оптимизацию товародвижения в рамках поставщик – магазины системы, инкорпорированные франчайзи;.

[261] Стратегия развития торговли торговли в РФ на 2015-16 гг. и период до 2020 г, утв. Минпромторгом РФ 25.12.14, с. 10 - 11

2) Оптовое торговое предприятие полного цикла, реализующее закупку и продажу комплексного ассортимента товаров. Тип предприятия будет востребован ИТС, создаваемыми на основе торгово-закупочных и кооперативных союзов;

3) Логистическая компания (сеть многофункциональных складских комплексов), занимающаяся консолидацией промышленных стоков, управлением цепями поставок, хранением и предпродажной подготовкой товаров в интересах ИТС там, где отсутствуют системные РЦ или нецелесообразно их строительство, обслуживанием потребностей малых предприятий и их объединений;

4) Дистрибутор - оптовое предприятие, деятельность которого ограничена территориальными границами или рамками заключенных с производителями договоров. В интересах ИТС может выполнять функции поставщика / импортера эксклюзивного, чаще специализированного и углубленного ассортимента;

5) Оптовый (мелкооптовый) рынок как площадка для осуществления оптовой и мелкооптовой торговли с меняющимся составом независимых продавцов. Может, на наш взгляд, стать основой формирования территориальных торговых кластеров.

6) Специализированное сбытовое предприятие в системе производителя, которое сохранится лишь как основа франчайзинговой торговой цепи.

4.3. Согласование взаимоотношений торговых систем и поставщиков

Не менее актуальными аспектами интеграции торговой сферы, как мы установили выше, становятся постепенная олигополизация отрасли, как в розничном, так и в оптовом сегментах; вытеснение интегрированными торговыми системами малых предприятий из торговой сферы и сокращение возможностей производителя в выборе доступного сегмента рынка и каналов

сбыта; получение иностранными предпринимателями конкурентных преимуществ на потребительском рынке России и постепенное смещении центра управления торговым бизнесом за рубеж. Важнейшей задачей становится согласование интересов ИТС и поставщиков, защиты отечественного предпринимательства.

Если обратиться к зарубежному опыту, то мы увидим переосмысление методологии регулирования взаимоотношений ИТС и поставщиков в направлении сужения сферы вмешательства государства, развития отраслевого саморегулирования и оптимизации области воздействия. Так, антимонопольная комиссия Великобритании на основе проведенного в начале XXI в. расследования выявила ряд действий торговых систем на рынке, которые трактовала как «недобросовестные практики» или область регулирования[262]:

-манипулирование розничными ценами на локальных рынках вне связи с реальным изменением уровня издержек компаний;

-давление на поставщиков с помощью снижения закупочных цен, без учета реальной себестоимости товара и логистических затрат;

-взимание платы за подключение поставщика к многоканальной сети, ввод новых позиций ассортимента в действующие контрактные соглашения, истребование ретроспективных бонусов;

-изменение соглашений в одностороннем порядке, нарушение сроков и условий договора, перенос хозяйственных рисков на поставщиков.

Наибольшие споры вызывает обоснованность включения в сферу регулирования ряда практик, формирующих для ИТС доходы, которые мы определили выше как «вторичные», не связанные непосредственно с продажей товара. До недавнего времени регулирование таких расчетов сводилось ведущими европейскими странами к прямому запрету применения отдельных инструментов. Так, уже упомянутый акт Галлана (Франция),

[262]Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom. Competition Commission. 2000

запрещал бонусы за включение в ассортиментную матрицу новых SKU; использование делистинга, допуская лишь скидку за объемы поставки. Это породило практику «камуфлирования» взаиморасчетов под маркетинговые платежи. Важно отметить, что на основе мониторинга антимонопольный регулятор Великобритании пришел к выводам, что сравнительно низкие закупочные цены, получаемые крупными ИТС, негативного воздействия на конкуренцию в отрасли не оказывают, скорее наоборот, стимулируют рыночную конкуренцию, а сложившийся механизм ценообразования в целом устраивает контрагентов.[263] К схожим результатам пришла Федеральная торговая комиссия США еще в 90-х гг. XX века, признав, что «плата за полку» выгодна потребителям, обеспечивая снижение цен, повышение качества обслуживания и расширение ассортимента.[264] На основе этих выводов за рубежом складывается методология регулирования отношений ИТС с поставщиками через принудительно - добровольное обременение первых ограничительными нормами в рамках отраслевых кодексов поведения, инициируемых государственными регуляторами с помощью прямого давления на торговые системы или в обмен на преференции. Как показал мониторинг межсистемного соглашения ИТС Tesco, Asda, Sainsbury's, Safeway (Великобритания)[265], практика саморегулирования повышает добросовестность контрагентов в части соблюдения стандартных условий закупки, сроков оплаты, отказа торговли от платы за обработку товаров, исследование спроса, расширение предложения торговых объектов, переоборудование действующих магазинов, компенсации недополученной прибыли. Выделим важную методологическую особенность: документы нацелены преимущественно на регулирование отношений ИТС и малых (средних) поставщиков.

---

[263]The Supply of Groceries in the UK Market Investigation.Competition Commission. 2008. URL Электронныйресурс www.competition-commission.org.uk

[264] Райт Дж. Закон о торговле: американский опыт. Ведомости. № 2534 01.02.2010

[265]The Supply of Groceries in the UK Market Investigation.Competition Commission. 2008. URL**:** www.competition-commission.org.uk

Как показало наше исследование, в этой плоскости методология регулирования в нашей стране только формируется и уже имеет значительные отличия: она строится на практике устранения текущих конфликтов контрагентов рынка, вызванных к жизни объективным характером перераспределения между ними доходов и влияния на рынке; осуществляется без должной экономической проработки, учета зарубежного опыта. Бесконечный процесс ужесточения запретительных норм в отношении розничных торговых сетей, работающих на продовольственном сегменте рынка, является по-сути повторением пути экономически развитых стран (преимущественно французской модели), что обуславливает сохранение нашего отставания в будущем. Область регулирования неоправданно сужается, а инструменты сводятся к запретительным нормам в части территориального проникновения торговых систем, их взаиморасчетов с поставщиками (ограничение маркетингового вознаграждения за объем закупки, запрет взимания маркетинговых платежей в отношении социально значимых товаров).[266] При этом в период 2009 -15 гг. Законодатель допускал возможности для торговых систем компенсировать выпадающие доходы через договора возмездного оказания маркетинговых услуг, т.е в компромисс интересов ИТС и поставщиков, выводя тем самым неценовые формы взаиморасчетов из теневого сектора экономики, Сегодня мы наблюдаем второй этап, одностороннее, в пользу поставщиков, ужесточение установленных норм, сокращение разрешенной скидки к закупочной цене до 5%, уже с учетом НДС, акцизов и вознаграждения торговой организации за продвижение товаров.[267] И все это, по-прежнему, без должного экономического обоснования. Если отталкиваться от проекта изменений к закону, то налицо скорее очередной компромисс между предложенной нормой

[266]ФЗ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ», ст. 9, п.13

[267] Новая редакция п.4 ст. 9 Закона о торговле введена ФЗ 704631-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам антимонопольного регулирования и обеспечения продовольственной безопасности» (04.07.16)

в 3%[268] и действовавшей на тот момент времени, нежели сознательное выравнивание условий конкуренции, как это имеет место быть за рубежом.

К тому же следует принять во внимание уточненную редакцию п. 11 ст. 9 Закона о торговле, которая звучит следующим образом: «Услуги по продвижению товаров, услуги по подготовке, обработке, упаковке этих товаров, иные подобные услуги могут оказываться хозяйствующим субъектом, осуществляющим хозяйственную деятельность, на основании договоров возмездного оказания соответствующих услуг».[269] Это значит, что существующий инструмент перераспределения платежей через маркетинговые договора сохранен, если не увязывать оказываемые ИТС поставщикам услуги с объемом продаж. Таким образом, отечественный Законодатель с одной стороны реализует точку зрения, согласно которой торговые системы ответственны за рост розничных цен и мешают развитию отечественного производства, что весьма спорно, как мы показали выше, а с другой поддерживает крупный промышленный бизнес, не решая проблему доступа малого бизнеса к рынку, что методологически неверно и усугубляет дифференциацию субъектов торговой сферы по возможностям развития.

Не менее важным механизмом регулирования взаимоотношений системной торговли с поставщиками в России становится нормирование процедуры взаиморасчетов с поставщиками. Мы снова сталкиваемся с избирательным подходом (продовольственный рынок) и тенденцией на ужесточение.[270] Законодатель считает, что торговые сети, используя «рыночную силу» вынуждают поставщиков предоставлять отсрочку платежа и необоснованно обогащаются, а значит, нормирование сроков

---

[268] Законопроект об изменениях в закон «О торговле» и КоАП, внесенный в Государственную Думу 21 января 2015 г. группой депутатов во главе с И.Яровой и В.Эвангельским

[269] ФЗ от 28.12.09 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ». Последняя версия. ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]

[270] См. п.7 ст. 9 Закона о торговле в ред. ФЗ 704631-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам антимонопольного регулирования и обеспечения продовольственной безопасности» (04.07.16)

взаиморасчетов обеспечит защиту финансовых интересов поставщиков, повысит эффективность использования ими оборотных средств. Тем самым, однако, нарушаются права контрагентов на свободное заключение договоров, прописанные в Гражданском Кодексе. Не учитывается, что поставщик на практике закладывает стоимость товарного кредита в отпускную цену, т.е. перекладывает расходы на торговлю, а торговые системы –транслируют их на покупателей. Компенсировать выпадающие ресурсы они за счет привлечения банковских кредитов, затраты на обслуживание которых также покрывают за счет повышения розничных цен.

Мы считаем, что товарный кредит выступает лишь инструментом перераспределения оборотных средств в системе товародвижения, при использовании которого нагрузка на покупателя не меняется. Условия предоставления товарного кредита всегда увязываются поставщиком с количеством предлагаемых товаропроводящей системой каналов продаж. Кроме того, возместить выпадающие оборотные средства легче более крупным торговым организациям, а следовательно, дифференциация в торговой сфере будет только усиливаться. Поэтому эти нормы мы трактуем как неоправданное вмешательство государства в рыночные отношения. При этом такие практики, как взимания платы за «вхождение» поставщика в сеть, листинг и делистинг[271] выпали из числа принятых в итоге поправок к закону о торговле, хотя за рубежом именно они определяются как дискриминационные.

Сделаем выводы. Ужесточая запретительные нормы в отношении продовольственных торговых сетей, Законодатель признает несостоятельным параллельно реализуемый курс на саморегулирование торговой сферы. Проблему мы видим в том, что вмешательство государства в интеграционные процессы бессистемно и экономически необосновано. Ее решение мы видим в отказе от избирательного регулирования продовольственной сферы,

[271] Законопроект об изменениях в закон «О торговле» и КоАП, внесенный в Государственную Думу 21 января 2015 г. группой депутатов во главе с И.Яровой и В.Эвангельским

ограничении сферы прямого вмешательства государства в отраслевые интеграционные процессы торговыми системами мезоуровня, смещении акцентов регулирования на муниципальный уровень, стабилизации экономических и правовых условий оведения торгового бизнеса, обеспечении приоритета интересам отечественных предпринимателей.

Прежде всего, необходимо решить вопрос регулирования территориального распространения торговых систем, снизить их давление на малый торговый бизнес. И здесь мы сталкиваемся с концептуально отличными подходами. Ряд отечественных производителей, возглавляемых сенатором С.Лисовским, лоббирует ужесточение и избирательный характер применения запретительных норм в отношении территориального проникновения продовольственных торговых сетей до уровня 15% от товарооборота в муниципальных образованиях. Субъекты федерации напротив, активно способствуют продвижению в их регионы торговых систем, заключая двусторонние договора о сотрудничестве, лоббируют возможности превышения существующего порога территориального развития за счет строительства новых объектов торговли.

Мы считаем, что нормирование территориального развития торговых систем на государственном уровне бесперспективно, а реализация этой запретительной нормы ведет только к переделу рынка между торговыми системами (по оценкам ЦМАКП снижение действующей в РФ нормы до уровня 15% ведет к перераспределению 26 млрд. руб. товарооборота[272] и на рынке вместо четырех торговых систем останется шесть). Необходимо, во-первых, устранить разночтения закона и ограничиться на федеральном уровне антимонопольным регулированием, которое, по мнению Президента РФ В.В.Путина, должно сохранить межотраслевой характер и обеспечивать равный подход для всех участников цепочки товародвижения.[273] Антимонопольные нормы закона «Об основах государственного

[272] Сапожков О. Взять все и перераспределить. Газета «Коммерсантъ» № 197 от 26010015
[273] Путин В.В. Выступление. Материалы прямой линии 14 апреля 2016 г.

регулирования торговой деятельности в РФ» не должны противоречить межотраслевому законодательству, которое предуматривает ограничение проникновения на региональные товарные рынки с долей более 35%. Тем не менее, в условиях ускоренного системообразования и отсутствия в нашей стране эффективного противовеса развитию ИТС в лице объединений малого торгового бизнеса, временное использование в торговой сфере уточняющей запретительной нормы может быть оправдано, но она должна распространяться на все субъекты торговой деятельности, вне зависимости от специализации, и охватывать регионы России, а не муниципальные образования. Во-вторых, проблему защиты предприятий микроуровня экономики на уровне федерации не решить и уровень регулирования интеграционных процессов необходимо опустить на уровень регионов и муниципальных образований, одновременно стимулировать перестройку малого торгового бизнеса в новой экономической реальности.

Анализ существующих способов территориального проникновения ИТС (рисунок 4.3.1) и инструментов влияния региональных и муниципалных властей на этот процесс подробно рассмотрен нами в статье[274]. В условиях экономического кризиса одним из основных способов развития крупных торговых систем становится покупка нежилых помещений. В этом случае открытие магазинов не требует разрешения органов исполнительной власти при условии, что оно уже имеется, либо в случае, если такое помещение до его покупки использовалось в аналогичных целях.[275] Собственник не ограничен в выборе формата торговли. Он обязан согласовать размещение магазина исключительно с органами санитарного и пожарного контроля.

---

[274] Чеглов В.П., Чеглов А.В. Правовые аспекты регулирования территориального развития интегрированных торговых систем в РФ [Текст] // Социально – экономическое развитие предпринимательства и его роль в экономике России. Сб. научных статей. М., «Научная библиотека». 2016. - С. 80-82

[275] Градостроительный кодекс Российской Федерации" утв. 29.12.2004 N 190-ФЗ, "Собрание законодательства РФ", 03.01.2005, N 1 (часть 1), ст. 16, п.8. ст.36 -.37



Рисунок 4.3.1. Способы экспансии интегрированных торговых систем (составлено автором на основе анализа практики)

Второй способ, используемый ИТС, заключается в аренде доступных в стрит – ритейле торговых помещений. Его применение не сильно усложняет запуск системного торгового объекта, предполагая те же процедуры. Появление системного торгового объекта в том или ином муниципалитете зависит только от предпочтений арендодателя. Сложности возникают только при осуществлении реконструкции или перепланировки занимаемых нежилых помещений, когда требуется согласование проекта изменений с органами архитектурного надзора. Процедура может включать проведение публичных слушаний[276] и получение одобрения градостроительного плана земельного участка под реконструкцию.[277] Трудоемкость согласования определяет стремление торговых систем к встраиванию своих концептов в существующие условия, иногда с отступлением от действующих строительных норм и правил. На этом фоне аренда площадей в торговых центрах становится наиболее легким способом территориального развития торговых систем, поскольку предполагает только достижение коммерческой договоренности с арендодателем и наличия финансовых возможностей у арендатора. И лишь

[276]ФЗ 131 от 06.10.2003. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Собрание законодательства РФ", П.3. Ч.3. Ст.28

[277]О создании Градостроительно - земельной комиссии города Москвы». Постановление Правительства Москвы от 16.11.2010. Вестник Мэра и Правительства Москвы", № 1019-ПП N 66, П.3.

арендодатель может поставить барьер территориальному проникновению торговой системы на муниципальный рынок. Учитывая скорость роста торговых площадей в формате торгового центра, именно этот способ для многих ИТС, прежде всего в непродовольственном сегменте торговли, становится основным.

Значительно сложнее торговой системе построить новый объект по своему проекту на приобретенном или полученном в аренду земельном участке. Здесь инструменты государственного регулирования разнообразнее, а сами процедуры сложнее. Наиболее простой вариант заключается в покупке земельного участка у частного владельца под профильный торговый объект. Органы государственной власти контролируют только увеличение параметров разрешенного строительства, изменение вида разрешенного использования земельного участка. Формат, специализация и принадлежность будущего торгового объекта, его влияние на конкуренцию, мнение жителей никак не принимаются во внимание.

Иначе обстоит дело с приобретением или арендой у государства участка земли под строительство торгового объекта. В этом случае применяются механизмы косвенного регулирования. Анализ показывает, что приобретение участка земли под строительство системного торгового предприятия практикуется тремя способами: 1) на торгах за счет предложения наибольшей суммы, 2) на аукционе, где разыгрывается право заключения договора на комплексное развитие территории, право на формирование торговой недвижимости и управление ею; 3) без аукциона, когда приобретатель (арендатор) включен в государственную (региональную) программу социально – экономического развития территории. Последний вариант используется обычно в отношении организаций, специализирующихся на оптовой торговле и логистике.[278]

[278] Оговоримся, что если вид разрешенного использования земельного участка и нормы его застройки не были установлены градостроительным регламентом, то на этапе предоставления земельного участка ИТС требуется также решить и вопрос об их установлении. Регулятором здесь выступают федеральные власти (редко) и органы власти

Рассмотрим возникающие проблемы. Как правило, торговые объекты размещаются на землях населенных пунктов и землях спецназначения.[279] В случае с населенными пунктами распределение земель производится на основании документов территориального планирования, включающих карты функциональных зон, которые не всегда оговаривают предназначение конкретных земельных участков. В этом варианте значение приобретают генеральные планы поселений и городских округов. В соответствии с ними должны приниматься правила землепользования и застройки, формироваться территориальные зоны, утверждаться планировочные решения. Разработка генеральных планов поселений и городских округов и процедура их утверждения органами местного самоуправления предполагает процедуру проведения общественных слушаний, подготовку заключений по их итогам и учет мнения населения.[280] Проблема заключается в том, что выносимый на публичные слушания проект генерального плана не содержит конкретных сведений о специализации и размерах будущих торговых предприятий, принадлежности к той или иной торговой системе. По-сути, жители высказывают свое мнение об «абстрактной» будущей застройке. Парадокс заключается в том, что результаты публичных слушаний являются основанием для внесения изменений в проект генерального плана, но окончательное решение вопроса размещения системного торгового объекта остается в компетенции органов власти, которые вольны руководствоваться ими, принять результаты публичных слушаний к сведению или проигнорировать. А при внесении изменений в проект генерального плана развития территории органы власти не обязаны проводить повторные слушания.

Эффективным инструментом регулирования строительства торговой

субъектов (чаще), а также органы местного самоуправления (в зависимости от принадлежности земельного участка).

[279] На основании данных публичной кадастровой карты. http://maps.rosreestr.ru/PortalOnline/

[280] Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ, "Собрание законодательства РФ", 03.01.2005, N 1 (часть 1), ст. 16, 24.

инфраструктуры могли бы стать правила землепользования и застройки, устанавливающие разрешенные параметры использования земельных участков в зависимости от их принадлежности к определенным территориальным зонам (Земельный кодекс РФ[281]). Процедура утверждения или изменения последних должна предусматривать проведение публичных слушаний градостроительных регламентов, в том числе относительно вида разрешенного использования земельных участков; предельных (минимальных и (или) максимальных) размеров земельных участков, установления максимальных параметров разрешенного строительства или реконструкции, наложения ограничений в использовании земельных участков и объектов капитального строительства. Вынесение на публичные слушания обезличенной застройки следует запретить, а результатам публичных слушаний придать обязательный характер исполнения.

К инструменту регулирования можно было бы отнести также механизмы планировки, межевания территории, разработки планов реконструкции и развития территорий. Этот инструмент применим в случаях, когда торговые системы приобретают несколько земельных участков, стремятся изменить границы участка, увеличить размеры действующего объекта. Согласно п.13 ст.46 Градостроительного кодекса учет мнений жителей здесь снова носит рекомендательный характер, окончательное решение остается за органами исполнительной власти, местного самоуправления.[282] Мы же считаем, что такого рода решение должно приниматься с опорой на результаты публичных слушаний, на которые должны выноситься существенные параметры застройки, включающие как минимум формат торговли, режим его работы, указания на застройщика и круг возможных операторов торгового объекта. Использование земель спецназначения происходит схожим образом, при этом волюнтаризм органов власти приобретает большие масштабы, поскольку эти

[281]Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ "Собрание законодательства РФ", 29.10.2001, N 44, ст. 4147.
[282]Градостроительный кодекс Российской Федерации" от 29.12.2004 N 190-ФЗ, "Собрание законодательства РФ", 03.01.2005, N 1 (часть 1)

земли располагаются за границами населенных пунктов и публичности в распоряжении ими просто не предусмотрено. А ведь возведение магазина на землях спецназначения меняет конкурентную среду вокруг и должно рассматриваться с участием жителей прилегающих территорий.

Отдельной проблемой остается практика «обезличивания» (легализации) принимаемых органами власти градостроительных и земельных решений посредством передачи части полномочий создаваемым при них совещательным органам. В Москве таким органом являются Градостроительно-земельная комиссия города Москвы (ГЗК) и ее рабочие группы, в Санкт-Петербурге - Совет по вопросам градостроительной деятельности и городская Комиссия по землепользованию и застройке. При этом если на уровне муниципальных образований и в Санкт-Петербурге этот орган все же носит скорее совещательный характер, фактически оправдывая принимаемые властями решения, то в Москве он фактически принимает решения.[283] Например, градостроительный план земельного участка для размещения объектов капитального строительства торговых объектов, объектов бытового обслуживания, рынков общей площадью до 1500 кв. метров за счет частных инвестиций согласовывается органами местного самоуправления по решению ГЗК.[284] Данная комиссия вправе принимать решения о внесении изменений в Генеральный план г. Москвы; заказывать разработку и одобрять проекты планировки городских территорий, правил землепользования и застройки; территориальных и отраслевых схем; одобрять по заявлениям физических и юридических лиц подготавливаемые ими проекты градостроительных планов земельных участков. Фактически решениями ГЗК власти мегаполиса могут изменять вид разрешенного

[283] Ст.23. Закона города Москвы «О Правительстве Москвы» от 20.12.2006 № 65, «Вестник Мэра и Правительства Москвы», № 5, 24.01.2007.
[284] Административный регламент предоставления государственной услуги "Подготовка, утверждение и изменение градостроительных планов земельных участков" в городе Москве. Утв. Постановлением Правительства Москвы от 25.05.2011 N 229-ПП, "Вестник Мэра и Правительства Москвы", N 32, 07.06.2011, П.3.3.3.10

использования земельного участка, выдавать разрешение на отклонение от предельных параметров разрешённого строительства, реконструкцию объектов капитального строительства.

Сделаем некоторые обобщения. Регулирование вопросов размещения торговой инфраструктуры имеет особенности в различных субъектах страны, обусловленные тем, что градостроительная деятельность относится к совместному ведению РФ и субъектов РФ. Применяемый механизм носит в определенной степени волюнтаристский характер. Муниципалитеты располагают инструментами ограничения территориальной экспансии торговых ИТС, но практически только в случае строительства новых объектов. Интересы населения и местных предпринимателей при решении вопросов размещения системных торговых объектов не защищены, процедура проведения публичных слушаний неэффективна и формальна, не обеспечивает верификации принимаемых решений.

Мы считаем, что государственная политика поддержки развития малого и среднего бизнеса должна быть децентрализована.[285] И здесь проблема проникновения интегрированных торговых систем на рынки муницпальных образований становится ключевой. Размещение торговых объектов, принадлежащих системам федерального, межрегионального, а возможно и регионального значения, должно регулироваться муниципальными органами власти с обязательным учетом общественного мнения, а также интересов местных предпринимателей. В этих целях необходимо:

1) выносить проекты строительства новых торговых объектов на публичные слушания уже на стадии выделения торговым системам земельного участка или выставления земельных участков на торги, причем с указанием существенных параметров застройки и будущих операторов. Та же процедура могла бы предварять решения органов власти о заключении

[285] Направление обосновано учеными института экономики РАН. См, например, Виленский А.В. Децентрализация в государственной политике развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в России. Вестник ИЭ РАН. 2015. № 1. С. 81 – 96.

договоров аренды на земельные участки под строительство подобных объектов;

2) оформление решения должно быть делегировано представительному органу власти муниципального образования, на территории которого объект будет расположен, при условии непротиворечия результатам публичных слушаний;

3) местные предприниматели, занятые как в торговой сфере, так и в производстве товаров, должны иметь возможность донести до участников слушаний свою позицию по рассматриваемому вопросу;

4) публичные слушания должны предполагать форму заочного участия граждан в обсуждении,

Обратимся теперь к исследованию возможности саморегулирования отношений интегрированных торговых систем и поставщиков (производителей), согласования их интересов, обеспечения защиты интересов организаций микроуровня в условиях применения интегрированными торговыми системами «рыночной силы». Практика саморегулирования в нашей стране прослеживается с начала XXI века, когда сложился целый ряд отраслевых ассоциаций и союзов. Показательно, что она отражает глубокую дифференциацию отрасли по потенциалу и интересам. Приведем пример. Крупные продовольственные торговые сети еще в 2001 г., на фоне ожидавшейся экспансии компании Wal-Mart, образовали ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ). В 2006 г. региональные торговые сети объединились в Союз независимых сетей (СНС) России. В 2015 г. ряд крупных непродовольственных сетей учредил национальную ассоциацию сетевой торговли (НАСТ). Деятельность всех этих образований, как показал анализ, сводится к борьбе с отраслевыми объединениями производителей вокруг правового регулирования вопросов товародвижения и выгодоприобретения.[286]

[286] Исключение - СНС РФ, под эгидой которого создан торгово- закупочный союз и предпринята попытка формирования ИТС на псевдокооперативных началах (см. выше)

Следующий этап развития саморегулирования отечественной торговли мы связываем с попыткой формирования инструментов межотраслевого взаимодействия. К ним можно отнести межотраслевой экспертный совет по развитию потребительского рынка (МЭС), созданный отраслевыми союзами производителей с участием АКОРТ и СНС в целях развития и согласования норм закона о торговле. Эффективность этой структуры сегодня невысока, если принять во внимание накал недовольства средних и малых поставщиков условиями работы с розничными торговыми сетями. Более успешным инструментом можно рссматривать кодекс добросовестных практик (2012 г.), создание которого было инициировано государством через крупные отраслевые ассоциации: АКОРТ, «Русбренд», «Союзмолоко», «Руспотребсоюз» и др., а также комитет по потребительскому рынку Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ и союз потребителей России. Документ позиционируется как свод рекомендуемых правил взаимодействия («делового обыкновения») между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров на рынке РФ, складывающихся в преддоговорных и договорных отношениях в рамках договоров поставки и оказания услуг.[287] Его введение позволило снизить количество взаимных претензий контрагентов, однако не разрешило их. К положительным моментам документа следует отнести облегченный характер присоединения субъектов рынка с помощью публичной декларации о принятии участником внутрисистемного кодекса поведения или отражения положений в договорах поставки; создание из числа участников комиссий по разрешению споров; достаточно подробное описание добросовестных практик в области ценообразования при исполнении договоров поставки, что особенно актуально в условиях волатильности рубля.

На этом положительные моменты документа исчерпываются. К существенным недостаткам следует отнести некоторую декларативность:

[287] Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров, 2012. Электронный ресурс codeofconduct.ru

присоединившиеся к Кодексу торговые компании и поставщики призываются соблюдать добросовестность при заключении договоров поставки, интересы контрагентов, содействовать удовлетворению спроса населения и воздерживаться от применения «рыночной силы» или потенциала, который они сознательно нарабатывают. Торговые системы и поставщики рассматриваются как равноправные партнеры, хотя, как мы показали в исследовании, конкурировать с торговыми системами в состоянии только промышленные и финансово – промышленные холдинги. Само содержание кодекса напоминает инструкцию действий контрагентов при осуществлении товародвижения. Вопросы перераспределения платежей (бонусов) между торговыми сетями и поставщиками практически обойдены вниманием и остаются предметом споров на законодательном уровне. Документ сохраняет избирательный подход и акцентирован на продовольственный сектор рынка, хотя проблемы взаимоотношений торговли и производителей характерны для потребительского рынка в целом. Эти недостатки сохранились и во введенном в 2016 г. национальном стандарте «Руководство по добросовестным практикам взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров».[288] Документ пожалуй еще более декларативен, чем упомянутый Кодекс, ни к чему не обязывает контрагентов.

По нашему мнению, низкая эффективность рассмотренных инструментов обусловлена методологической ошибкой. Как мы показали выше, невозможно уровнять потенциалы интегрированной системы и средднего (малого) автономного субъекта рынка. И здесь следует говорить о необходимости рамочного регулирования государством взаимоотношений торговли и производителей. Сама необходимость вмешательства государства в сферу отношений «торговая организация – поставщик» сегодня признается Правительством РФ. Не случайно Минпромторг РФ прорабатывает

[288] ГОСТ 56876.2-2016 Руководство по добросовестным практикам взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров. Ч.1 и 2. М., Стандартинформ

концепцию, получившую обозначение «Совета рынка» (схематично представлена на рисунке 4.3.2).

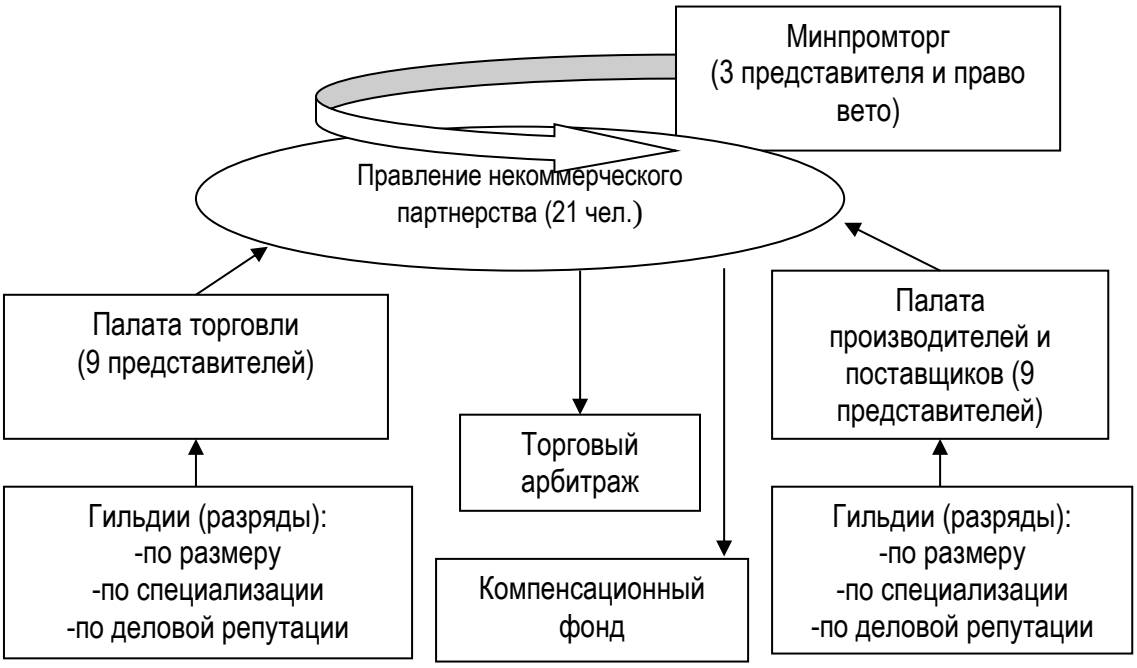


Рисунок - 4.3.2 Схема государственного регулирования потребительского рынка, предлагаемая Минпромторгом РФ (составлена автором)

В рамках этой концепции помимо МЭС планируется создание некоммерческого партнерства[289], в которое должно войти большинство организаций торговли и промышленности под угрозой наказания воздержавшихся от вступления ухудшением условий хозяйственной деятельности. Концепция имеет положительные моменты: предполагает деление участников рынка на гильдии по размеру, специализации; применение критерия деловой репутации, введение торгового арбитража, компенсационного фонда. Однако в проекте просматриваются и серьезные недостатки. Это, во-первых, предусмотренное инициатором право наложения вето на любые решения Совета рынка, во-вторых, стремление распространить его рамки на всех субъектов рынка, вне зависимости от собственности, масштабов деятельности и влияния на рынок. И то, и другое по-сути превращает некоммерческое партнерство в аппарат Минпромторга и

[289] В закон о торговле внесут поправки о саморегулировании. 12.04.16. Электронный ресурс retail.ru

направлено на восстановление прямого управления торговой сферой со стороны государства.

Казалось бы, данный недостаток может устранить с помощью реализации предложения депутатов Государственной Думы о формировании Совета потребительского рынка на базе существующей структуры ТПП, без прямого вмешательства Минпромторга. Однако заметим, что формируемое партнерство останется огромным в размерах, а значит трудно координируемым, да и согласование интересов столь большого множества разных по потенциалу организаций и предприятий практически невозможно, да и не нужно. По нашему мнению, следует наоборот сузить поле регулирования и правильно расставить акценты. Регулировать необходимо только развитие торговых систем мезоуровня, а поскольку это организации системообразующие, то процесс должен носить принудительно – добровольный характер. Обратимся к зарубежному опыту и исследуем действующий британский кодекс практик добросовестных взаимоотношений (сопоставление с отечественным документом приведено в приложение 4.1).

Прежде всего, следует отметить, что власти Великобритании весьма осторожно вмешиваются в отношения между торговыми организациями и поставщиками, считая, что те должны регулироваться договорными отношениями, а при невозможности достижения консенсунса – инструментами арбитража и антимонопольного законодательства[290]. При этом выделяется область отношений, требующая сочетания управляющего воздействия и саморегулирования (торговля продуктами питания и сопутствующими товарами, что отражено в названии документа).[291] Иначе трактуется понятие «саморегулирование» - как ограничение располагающей значимой рыночной силой торговой системы во взаимоотношениях с поставщиками, позволяющее сбалансировать конкурентные условия на рынке.

---

[290] Чеглов В.П., Чеглов А.В. О практике и путях развития саморегулирования торговли в России. В сб. Современная торговля: теория, практика, перспективы развития. МосГУУ. 2016. – с. 112-117

[291] The Groceries Supply Code of Practice. UK. 2009. Электронный ресурс gov.uk

Не менее важно отметить, что исполнение ограничительных санкций накладывается на сами торговые системы, контролируется поставщиками, общественным институтом омбудсмена и межведомственным антимонопольным органом власти. Наконец, британский Кодекс вводится избирательно, распоряжением межотраслевого антимонопольного органа[292], и распространяется на торговые системы, которые фигурируют в антимонопольных расследованиях и жалобах поставщиков, а также компании отраслевого мезоуровня с ежегодным оборотом более 1 млрд. фунтов.

Положения британского Кодекса конкретны и охватывают наиболее спорные моменты взаимоотношений торговой системы и поставщиков. Их нельзя считать декларативными или добровольными, поскольку устанавливается двухуровневая конкретная ответственность торговой системы за неисполнение положений кодекса: корпоративная и личная (менеджеров, занимающихся закупками и товародвижением); в структуре торговой системы – участника кодекса предусмотрены должность менеджера по соблюдению документа и процедура отчетности перед антимонопольным регулятором. Оговаривается возможность исключения торговой системы из числа компаний, для которых исполнение кодекса обязательно, при условии исправления нарушений.

Подчеркнем, что механизм регулирования интегрированного сектора торговли Великобритании положительно зарекомендовал себя в условиях более высокой степени интеграции отрасли, сосуществования корпоративных и кооперативных ИТС, наличия договороспособности у предпринимателей. Поэтому мы не можем говорить о возможности прямого переноса этого инструмента на российские условия. Тем не менее, целесообразно заимствовать ряд методологических принципов, такие, как: принудительно-добровольный характер документа; сужение сферы его применения до торговых систем мезоуровня, безотносительно их специализации;

[292] The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order. Competition Commission, UK. 2009. Электронный ресурс gov.uk

возможность обязательного распространения документа на торговые организации любого потенциала с испорченной деловой репутацией (по решению МЭС) или многократно нарушившие антимонопольное законодательство (по инициативе ФАС и решению арбитража); инициативного присоединения торговых компаний и поставщиков; четко прописанные условия выхода компаний из-под его действия.

Исходя из них, можно предложить следующие концептуальные положения для совершенствования действующего в РФ Кодекса добросовестных практик.

Общие положения.

Характер документа – избирательное и, одновременно, принудительное применение Кодекса к транснациональным, федеральным (возиожно и межрегиональным) интегрированным торговым системам (равно, отечественным и зарубежным) с ежегодным оборотом от 20 млрд. руб., а также неоднократным нарушителям антимонопольного законодательства и компаниям, в отношении которых отраслевые ассоциации выступили с решениями об утрате последними деловой репутации. Добровольное участие всех остальных субъектов рынка на основании декларации присоединения.

Цель применения – балансирование интересов и потенциала интегрированных торговых систем (фактора рыночной силы) и возможностей региональных, местных торговых организаций, малых производителей (их объединений), создание условий сотрудничества, развития всех участников рынка.

Область применения – весь потребительский рынок, включая сегмент оптовых и мелкооптовых продаж. Особенности документа – охват только актуальных практик реализации договорных отношений и условий рыночной конкуренции.

Ответственность по Кодексу - торговые системы, персонально менеджеры, принимающие решения по закупке товаров, ценообразованию, условиям продажи и продвижения. Координацию деятельности

перечисленных менеджеров и солидарную ответственность должен нести менеджер по соблюдению Кодекса, подчиненный напрямую Генеральному директору торговой системы; а также поставщики (производители), как юридические лица.

Органы регулирования и мониторинга Кодекса – менеджер торговой системы по соблюдению Кодекса, МЭС (либо ее региональные отделения) как общественный орган по разрешению споров, ФАС – как межотраслевой государственный регулирующий орган.

Инструменты достижения эффективности - тренинги и практикумы по соблюдению Кодекса. Персональная ответственность уполномоченных лиц, письменное подтверждение ИТС обязательств: не требовать прямо или косвенно от поставщика выплаты бонусов, оплаты убыли товара; не навязывать ущемляющих интересы поставщика условий в договорах поставки, изменений в процедуре поставки и платежей, участия в системной промо акции; избегать ценового демпинга и сговора.

Актуальные практики.

Запрет осуществления торговой системой ценового демпинга, кроме случаев проведения промо акции (ограниченной во времени и согласованной с поставщиком), распродажи товаров (акция должна носить разовый характер и допускаться только при условии письменного уведомления поставщика). Отдельно должен оговариваться порядок изменения договорных цен – торговая система должна иметь право ознакомления с калькуляцией цены поставщика при ее росте свыше 5% в месяц в условиях стабильной рыночной конъюнктуры, а также инициирования расследований ФАС при необоснованном росте отпускных цен.

Условием ввода товара в ассортимент торговой системы должно стать письменное подтверждение ИТС о воздержании от требования маркетинговых платежей и ретроспективных изменений договоров поставки, за исключением прописанных сторонами при заключении договора случаев.

Из маркетинговых платежей должна быть исключена плата торговым системам за ввод товаров в ассортимент, расширение каналов сбыта (за исключением ввода нового товара в более чем 25% магазинов, связанного с повышенными рисками торговли), накопление товарного запаса. Все маркетинговые активности, участие поставщика в софинансировании развития ИТС должны быть прописаны в договоре поставки.

Практики промо активности должны предусматривать обязательства добровольного и солидарного участия сторон, согласованные в договоре поставки. В части товаров СТМ требование оплаты производителем затрат на проведение торговой системой промо акции должно быть запрещено.

Вывод товарной позиции из ассортимента ИТС, принявшими Кодекс, должен ограничиваться исключительно экономическими причинами (падением сопоставимых продаж более, чем на 25% при сохранении полочного пространства), с уведомлением поставщика в порядке, прописанном в договоре.

Возможности регулирования сроков оплаты должны обозначаться сторонами в договоре поставки. Там же необходимо прописывать цели предоставления поставщиком товарного кредита и получаемую им выгоду, а также разумное время на оплату ИТС выставленного поставщиком счета.

Установление неустоек за ненадлежащее исполнение договоров должно носить зеркальный характер и фиксироваться в типовых договорах, доступных для ознакомления любому потенциальному поставщику. Должно оговариваться право сторон на разрыв договорных отношений при многократном в течение года срыве обязательств по поставке или приемке товаров (например, нормой в 5% от количества поставок). Особо следует оговаривать право торговой системы на регрессный порядок предъявления претензий покупателей только в случае доказанной вины поставщика.

Необходимо также предусмотреть в Кодексе добросовестных практик ряд внутриотраслевых ограничений: разделение рисков при заключении арендных договоров; отказ от практики «перекупки» прав аренды,

ежедневных изменений розничных цен по результатам мониторинга конкурентов. Дополнить их принятием участниками обязательств по стабилизации цен, поддержанию форматных стандартов обслуживания.

Вместе с тем, устранение острых проблем в отношениях товаропроизводителей и интегрированными торговыми системами не должно сводиться только к инструменту принятия ими на себя принудительно – добровольных ограничений. Необходимо уравновесить рыночную силу интегрированной торговли и потенциал ее развития за счет активизации механизмов самоорганизации малого бизнеса (как торгового, так и производственного) на уровне субъектов федерации, территориальных образований. В этих целях необходимо стимулировать создание региональных торговых ассоциаций (гильдий, согласно проекту Совета рынка) и / или формирование региональных отраслевых торгово- закупочных объединений (союзов), участие в которых позволит малым торговым предриятиям противостоять рыночной силе торговых систем, эффективно согласовывать свои интересы с интересами органов власти, транснациональных и федеральных торговых систем (их территориальных образований), крупных производителей и поставщиков.

Высшей формой региональной самоорганизации мы считаем интеграцию участников объединений в территориальные межотраслевые сети (кластеры), с участием региональных и муниципальных органов власти. Принципы кластерной формы организации торговли достаточно изучены[293] и мы в своем исследовании отметим лишь методологически важные подходы, обеспечивающие максимальную эффективность интеграции потенциалов и рыночной силы участников. Это развитие единой региональной логистической и информационной платформ, сближение экономических и социальных интересов участников, добровольное принятие участниками

[293] Подробнее см. Третьяк В.П. Кластеры предприятий. монография. М. [б.и.]:, 2011. – 391, Шнорр Ж.П. Состояние и развитие торговли территории в условиях глобализации: теория, методология, практика. Диссертация доктора экономических наук. Сибирский университет потребительской кооперации. Новосибирск, 2015 с.69-92

региональных кодексов добросовестных практик. Модель формирования ИТС на ассоциативно – корпоративных принципах представлена на рисунке 4.3.3.



Рисунок 4.3.3 - Модель формирования интегрированной торговой системы на ассоциативно – корпоративных принципах (разработана автором)

В рамках региональной самоорганизации должны найти отражение дифференцированные обязательства ИТС в части предоставления торговых площадей под товары местного производства, обеспечения локального доступа производителям в торговую сеть (куст магазинов федеральной ИТС, например). Взаимные обязательства могли бы касаться вопросов стабилизации цен, условий мерчендайзинга, пробных продаж новых товаров,

солидарного сдерживания цен на импортные товары при росте курса национальной валюты, формирования доступного потребителям информационного ресурса с актуальным ассортиментом и ценами.

В качестве инструмента участия региональных и муниципальных органов власти в процессе формирования торговых кластеров мы рассматриваем двух- и многосторонние договора о сотрудничестве с их участниками, включение последних в региональные (муниципальные) программы развития территорий, организацию государственно – частных партнерств по строительству логистической инфраструктуры кластеров.

Перспективным направлением интеграции торговой сферы мы рассматриваем также формирование и развитие социально значимых торгово-сервисных кластеров на основе существующих торговых (торгово – развлекательных) центров, когда последние выступают не просто арендодателями и операторами торговых площадей, но становятся интеграторами функциональных услуг, оказываемых арендаторам на условиях аутсорсинга (возможные направления показаны на рисунке 4.3.4). Предполагается формирование своего рода объединительных платформ, создающих возможности для последующей трансформации торгового кластера в интегрированную торговую систему с более высоким потенциалом развития. Реализация этого направления интеграции торговли предполагает внесение поправок в законодательство, регулирующих взаимоотношения арендодателя и арендаторов: 1) требования регистрации управляющей торговым центром городского и более высокого значениия в публичной акционерной форме, что предполагает открытие информации о хозяйственной деятельности интегратора и возможности участия арендаторов в его капитале; 2) фиксирование арендных ставок в отрасли в национальной валюте или в проценте от товарооборота арендатора, на сроки от трех лет, с возможностью корректировки на индекс инфляции Росстата.

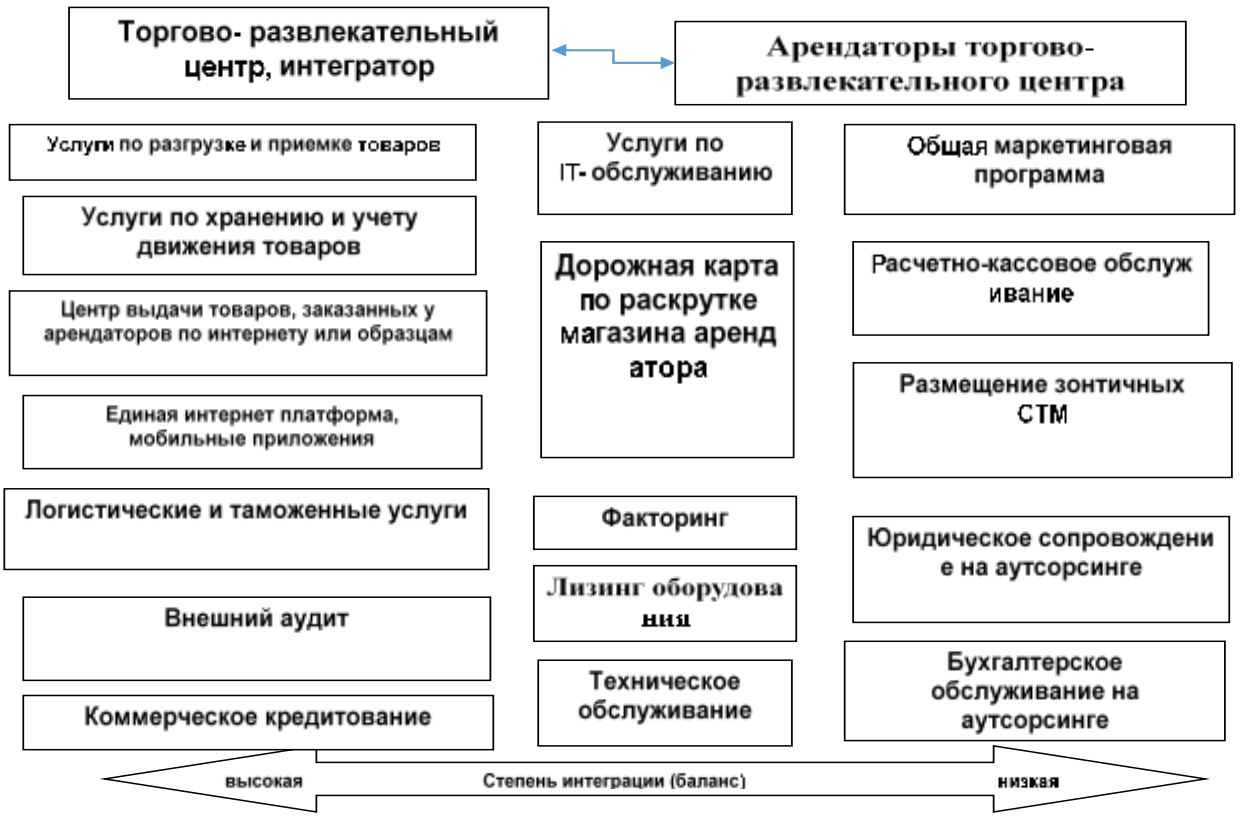


Рисунок 4.3.4 – Направления формирования объединительных платформ для формирования торгово – сервисного кластера на базе ТРЦ (предложения автора)

Эффективность согласования интересов интегрированного и малого (среднего) бизнеса будет во-многом определяться тем, сумеет ли государство создать стабильные и прозрачные условия трансформации торговой сферы.

4.4. Обеспечение прозрачных и стабильных условий развития интегрированного бизнеса в торговой сфере

Регулирование процессов интеграции торговли в России предполагает эффективный мониторинг процессов трансформации торговой сферы, отслеживание качественных изменений в отрасли (применение новых технологий, унификацию и стандартизацию форм торговли, концептуальную специализацию и др. аспекты). Именно такая задача ставится в Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2016 годы и период до

2020 года.[294] Но вот в ее реализации мы видим серьезную методологическую ошибку: мониторинг отраслевых изменений сводится к оценке динамики количества и структуры торговых предприятий, оборота розничных торговых сетей в региональном разрезе, обеспеченности населения торговой площадью, среднего уровня цен и отслеживанию региональных регулирующих актов.[295]

Однако, как мы показали в исследовании, горизонтальная интеграция является только видимой частью глубинных интеграционных процессов, формирующих отраслевой мезоуровень, где торговые сети выступают лишь формой пространственных объединений предприятий, зачастую экономически никак слабо увязанных между собой. Эта ошибка следует из применения Росстатом в качестве критерия мониторинга определения торговой сети в редакции отраслевого закона[296], недостатки которого рассмотрены нами выше. Отсюда в статистических отчетах к торговым сетям отнесены как крупные, так и средние торговые организации, оборот которых априори предполагает наличие более чем одного канала сбыта, в отношении которы используется метод сплошного наблюдения.

Следует отметить предпринятую Росстатом в 2010 г. попытку расширить качественную информацию о развитии торговых сетей на основе специальной формы статистического наблюдения №1-ТОРГ (сеть) периодичностью один раз в два года. Однако содержание данной формы не затрагивало технологических и структурных изменений в отрасли, а сама форма, по-сути, дублировала основную форму наблюдений (№ 1-ТОРГ), что и привело к выводу ее из оборота с 1 января 2014 г.[297] В итоге из внимания Росстата выпадает специфика системной организации современной торговли:

---

[294] Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года, утв. приказом № 2733 от 25.12.141 Минпромторга РФ. С. 29-30. Электронный ресурс http://www. minpromtorg.gov.ru/docs/mpt/orders/585

[295] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016

[296] В трактовке ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», Статья 2 пункт 8.

[297] Приказ Росстата от 9.08.13 № 317 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за внутренней и внешней торговлей», п.4

отсутствуют данные о количестве системообразующих торговых образований; распределении торговых объектов по бизнес направлениям (форматам), степени их инкорпорирования, диверсификации и вертикальной интеграции торговой инфраструктуры; имеющейся материально – технической базе, ресурсном потенциале и устойчивости; особенностях организации и управления; характере и потенциале развития, внедряемых технологических новациях. Не принимаются во внимание процессы внутрисистемной и межотраслевой интеграции. Вне учета остаются торговые организации, созданные промышленными предприятиями и определенные нами ранее как сбытовые торговые цепи / сети, поскольку согласно общероссийскому классификатору кодов экономической деятельности оборот сбытовых сетей не учитывается как торговый оборот и отражается по виду деятельности, в рамках которого товары были произведены.

Особо следует остановиться на учете организаций потребительской кооперации. Росстат включает потребительские кооперативы в разряд нетипичных организаций малого бизнеса (так называемый первый массив наблюдения)[298], опираясь на ФЗ № 209 от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ».[299] Снова возникает правовая коллизия. Районные потребительские кооперативы владеют множеством торговых объектов, устроенных по сетевому принципу, отличаются централизацией управления и ресурсов, оказывают коммерческие услуги населению страны, являются по-сути интегрированными межотраслевыми структурами. При этом эти образования в российской юрисдикции до сих пор трактуются как некоммерческий вид деятельности.[300]

Структура публичной информации практически не изменилась с

---

[298]Методологические положения по определению обобщающих показателей по статистике внутренней торговли, р. 2.1. Информационный ресурс gks.ru

[299] ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 230-ФЗ от 18.07. 2007 г, "Собрание законодательства РФ", 30.07.2007, N 31, ст. 4006

[300] Ст. 116 Гражданского Кодекса РФ

периода плановой экономики. Мы получаем большей частью количественную оценку имеющейся торговой инфраструктуры и торговых площадей, в том числе в территориальном разрезе, разрезе сельской местности, типов торговых объектов, собственности. Отсюда даже в расчеты целевых индикаторов отраслевой стратегии развития[301] закладывается формально посчитанное количество субъектов торговли без должного учета их аффилированности. Получается, что за счет нарастающего поглощения ИТС объектов среднего и малого бизнеса количество субъектов торгового дела объективно должно сокращаться, однако согласно статистическому мониторингу оно растет.

Сделаем вывод: практическая значимость и информативность проводимых Росстатом обследований в части отражения отраслевых интеграционных процессов вызывает большие сомнения. Неувязки в методологии статистического обследования позволяют весьма поверхностно характеризовать происходящие в отрасли процессы системообразования, построения интегрированных торговых систем, олигополизации потребительского рынка, получить приблизительную оценку доли торговых сетей в розничном товарообороте, изменений внутриотраслевых и межотраслевых пропорций.

Представляется, что назрела необходимость ввести в оборот специальную ежегодную статистическую форму (ее можно обозначить как 1-Торг интеграция), с помощью которой обеспечить сбор и анализ практически значимой информации о степени интеграции и монополизации отрасли; степени территориального проникновения интегрированных торговых систем на сегменты рынка, осуществлять мониторинг развития отраслевого мезоуровня, эффективности операционной и хозяйственной деятельности торговых систем в региональном и форматном разрезах, зависимости от масштаба деятельности, национальной принадлежности, структуры

[301] Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года. Приложение 1

собственности. Наблюдения должны охватывать торговые системы различного уровня интеграции, определенные нами выше.

Не менее важной проблемой является формирование достоверной статистической базы, необходимой для регулирования территориальной экспансии ИТС. Если в случае с применением антимонопольного законодательства методология оценки степени проникновения торговой компании на региональный товарный рынок достаточно хорошо прописана и не вызывает сомнений, то в случае с отраслевым законодательством все не так просто: Законодатель предлагает оценивать проникновение торговой сети в границах соответствующего муниципального образования, муниципального района, городского округа, на основе сопоставления годовых продаж продовольственных товаров с общим оборотом продовольствия на данной территории.[302] Проблема заключается в определения границ территориального образования, в рамках которого применяется данная ограничительная норма.

Мы считаем, что понятие «территориальное образование» чрезмерно размыто, в нем смешаны несопоставимые априори территориальные единицы: муниципальный район, муниципальное образование, городской округ, отдельные города и поселки, города федерального значения. На равных условиях рассматриваются московский мегаполис и небольшой городской округ в Свердловской области, несоизмеримые как по численности населения, так и по товарообороту (таблица 4.4.1). Вопросы вызывает также принцип внутрирегионального деления. Например, московскую область авторы методики поделили на территориальные образования, в то время как Москву

[302] Методика расчета объема всех продовольственных товаров, реализованных в границах субъекта РФ, в т.ч. городов федерального значения Москвы и Санкт-Петрербурга, и в границах муниципального района, городского округа, в денежном выражении за финансовый год и определения доли объема продовольственных товаров, реализованных хозяйствующим субъектом, осуществляющим розничную торговлю такими товарами посредством организации торговой сети (за исключением сельскохозяйственного потребительского кооператива, организации потребительской кооперации), в границах соответствующего административно – территориального образования, в денежном выражении за финансовый год. Утверждена постановлением Правительства РФ № 305 от 4 мая 2010

и Санкт -Петербург – нет. При этом оба мегаполиса имеют внутригородское деление на муниципальные образования, каждое из которых превосходит большинство выделяемых методикой территориальных образований РФ по численности населения и товарообороту (в среднем муниципальный район г. Москвы насчитывает более 90 тыс. человек и обеспечивает продовольственный оборот свыше 12 млрд. рублей).[303]

Таблица 4.4.1 - Сравнительная характеристика территориальных образований по численности населения и обороту продовольственной торговли[304]

Административно-территориальное деление	Территориальное образование по методике Росстата	Объем реализованных продовольственных товаров, млн. руб.	Численность обслуживаемого населения, тыс. чел.
Город федерального значения	Москва	2032560,8	11612,9
Городские округа в составе Московской области	Балашиха	15727	226,3
	Лосино -Петровский	1478,3	22,6
	Звездный Городок	152,6	6,3
Муниципальные районы в составе Московской области	Щелковский	19198,1	193,6
	Волоколамский	4392,8	52,9
Муниципальные образования в составе Свердловской области	г. Екатеринбург	292999,3	1411,1
	Красноуфимский округ	495,9	27,4
Муниципальные районы в составе Свердловской области	Таборинский	62,9	3,5
	Гаринский	119,7	4,7
	Верхнее Дуброво	87,3	4,8
Муниципальное образование	Махневское	183,9	6,9
Городской округ	Старо - Уткинск	40,3	3,1
Городской округ	Заречный	2132,4	30,0

А вот если применить в методике административное деление Москвы, то единицы измерения становятся вполне соизмеримыми. При этом территориальное деление населенных пунктов до уровня с 3 или 10 тыс. человек также кажется чрезмерным, поскольку открытие здесь одного системного объекта ведет к превышению норматива проникновения. Мы полагаем, что проводимый Правительством РФ курс на укрупнение муниципальных образований лишь частично снимет эту тему.

Не устраняет самой проблемы и проведенное в 2015 г. Росстатом уточнение методологических подходов оценки проникновения торговых сетей

[303] Данные Мосгорстата, 2014. Информационный ресурс mosstat.ru
[304] Составлено автором по данным Росстата РФ (2014 г.) – Электронный ресурс gks.ru

на продовольственные рынки.[305] Объяснение этому феномену мы видим в лоббировании интересов федеральными ИТС, сосредоточившими значительную часть инфраструктуры в мегаполисах. Ведь если принять во внимание предлагаемый нами подход, то многие федеральные торговые системы попали бы под санкции закона в ряде укрупненных муниципальных районов, не говоря уже про муниципальные образования Москвы и Санкт – Петербурга.[306]

Реализация предложений в части мониторинга отраслевых интеграционных процессов, унификации подходов к оценке рыночной доли крупных участников рынка, позволит наполнить содержанием систему информационного обеспечения торговли[307], повысить качество и точность социально-экономического прогнозирования в отрасли. Будет способствовать эффективности государственного регулирования, а с другой стороны, обеспечит интегрированным торговым системам возможность верифицировать свое развитие.[308]

Подводя итоги 4 –й главы, сформулируем комплекс мер по рамочному регулированию интеграции в торговле России, позволяющих стратегировать развитие отечественных ИТС с учетом социально-экономических потребностей субъектов федерации и муниципальных образований, интересов предприятий микроуровня экономики:

1) Необходимо прописать в национальном стандарте «Торговля. Термины и определения» понятие «интегрированная торговая система», его

---

[305] См. официальную статистическую методологию формирования официальной статистической информации об обороте розничной торговли продуктами питания (утв. приказом Росстата от 25.12.2015, № 653)

[306]Методологический подход исследован нами на примере муниципального района «Гольяново» г. Москвы. (см. Чеглов В.П. «Экономика и организация управления розничными торговыми сетями», М., Вузовский учебник /ИНФРА-М., 2012. с.89-92)

[307] Создана во исполнение Постановление Правительства от 11 ноября 2010 г. N 887 "О порядке создания и обеспечения функционирования системы государственного информационного обеспечения в области торговой деятельности в РФ"

[308] Стратегия развития торговли в РФ на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года. Минпромторг. 2014 С. 30

существенные отличия от уже применяемых категорий а также критерий отнесения ИТС к мезоуровню экономики;

2) Отказаться от практики правовой и экономической поддержки государством торговых систем мезоуровня в пользу поддержки объединительных процессов на микроуровне экономики (кооперации автономных торговых компаний, инкорпорирования участников объединений на акционерной основе);

3) Применить инструмент налоговых преференций для создаваемых объединениями малых торговых предприятий коммерческих структур в целях осуществления ими солидарной закупки товаров, разработки и внедрения СТМ, формирования единой информационной и логистической платформ. Например, освобождать такие образования на срок до трех лет от налога на прибыль, применять пониженную ставку НДС на оказываемые ими услуги;

4) На законодательном уровне установить условия применения в стране франчайзинга, в том числе: нормы, защищающие франчайзи от поглощеиия франчайзером; запретить применение дискриминационных условий в распространении иностранными торговыми компаниями франшиз на отечественном рынке (в отношении субъектов малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей). Ввести запрет на региональный субфранчайзинг. Обеспечить право франчайзи, работающего по модели «обратного» франчайзинга, на хозяйственную самостоятельность в формировании не менее 10% ассортимента. Распространить кодекс добросовестных практик на сферу франчайзинга;

5) Стимулировать формирование на базе региональных и местных ИТС территориальных кластеров под цели внедрения технологических новаций, развитие производства СТМ, увеличения продаж товаров местного производства, реновации торговой и логистической инфраструктуры, организации межфирменного обмена информацией, ресурсами, согласования интересов участников рынка, формирования предпринимательской культуры. Инструментами влияния рассматривать форму государственно–частного

партнерства при строительстве логистической инфраструктуры, выделение региональными и муниципальными властями земельных участков под осуществление проектов на частные паевые инвестиции;

6) Законодательно предусмотреть право регионов РФ устанавливать для ИТС мезоуровня экономически обоснованные нормы локализации закупки товаров (дифференцированные по товарным категориям), при условии размещения в интернет-сети расчетов таких нормативов с указанием возможных источников товарных ресурсов;

7) Установить за муниципалитетами исключительное право согласования размещения на территории образования новых торговых объектов транснациональных, федеральных и региональных компаний на основании результатов публичных слушаний или муниципальных референдумов;

8) На законодательном уровне обязать торговые системы отраслевого мезоуровня (оборотом свыше 10 млрд. рублей или представленных более чем в двух третях субъектов России) делегировать торговым объектам на местах право осуществлять децентрализованную закупку и продажу региональных / местных товаров; выделять торговые площади под продажу товаров местного производства на условиях консигнации, с установлением торговой надбавки не выше среднего по товарной категории значения и запретом на получение маркетинговых сборов;

9) Стимулировать вертикальную интеграцию в торговых системах с помощью бюджетного дотирования разницы в закупочной цене, увеличенной на обоснованные логистические расходы, при перенесении производства СТМ на отечественные производственные предприятия;

10) На уровне федерального закона разрешить трансформацию районных потребительских кооперативных обществ в коммерческие торговые объединения;

11) Законодательно прописать обязательный характер соблюдения интегрированными торговыми системами форматных стандартов

обслуживания; требования по занятию менеджерских должностей в ИТС только резидентами РФ, имеющими профильное высшее образование, регулярному подтверждению квалификации по программам государственного образовательного стандарта;

12) Вести протекционистскую политику в торговой сфере: установить, что субъекты иностранной юрисдикции могут развивать торговую систему федерального или межрегионального значения в РФ только на условиях коммерческого партнерства с отечественными предпринимателями, совокупная доля которых не может быть менее 50% капитала управляющей компании; оговорить право принудительного акционирования управляющей компании ИТС и размещения акций среди российских инвесторов в случае нарушения ланной нормы;

13) На уровне федерального закона запретить ИТС, действующим в качестве субъектов российского права, регистрацию управляющих компаний в зарубежных юрисдикциях. Распространить на них требование раскрытия информации о бенефициарах и результатах хозяйственной деятельности, независимо от организационно – правовой формы управляющей компании;

14) Отказаться от применения закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» в пользу действующего межотраслевого антимонопольного законодательства. Перенести в закон «О защите конкуренции» нормы, регулирующие особенности взаимодействие ИТС и их поставщиков, определения недобросовестных практик (таких, как требование выплаты ретробонусов, платы за доступ мерчендайзеров в магазины, предоставление информации о продаже поставляемых товаров в разрезе торговых объектов и т.п.);

15) Совместить курс на саморегулирование торговой сферы с инструментами государственного регулирования, применяемыми в отношении ИТС и прочих субъектов торговли, нарушителей антимонопольного законодательства;

16) Стимулировать формирование территориальных торговых и торгово-развлекательных кластеров на основе торговых центров районного, городского и регионального значения, для чего законодательно прописать условия регистрации управляющих ими компаний в форме публичного акционерного общества, заключения договоров аренды на сроки не менее 3-х лет, установления арендных платежей в национальной валюте или проценте от оборота арендатора, публикации информации об арендных ставках в интернет сети;

17) Расширить рамки мониторинга процессов интеграции в торговой сфере за счетт введения ежегодной специальной статистической формы 1-Торг (интеграция).

Приращение научных знаний по итогам 4-й главы. Обоснованы роль и место интегрированных торговых систем в трансформирующейся экономике России в средне- и долгосрочной перспективе. Разработаны предложения по социально – экономическому стратегированию развития интегрированных каналов продаж на потребительском рынке РФ для включения в стратегию развития торговли на 2018 – 20 годы, целевые федеральные и региональные программы. Сформулированы направления стандартизации качества торгового обслуживания и выравнивания конкуренции в условиях интеграции торговой сферы. В этих целях предложены определения формата и концепта торгового предприятия, учитывающие технологические особенности развития системной торговли; разработана матрица розничных форматов, внедрение которой позволит дифференцировать нормативы обеспеченности населения торговыми площадями в региональном и муниципальном разрезах, эффективно контролировать качество торгового обслуживания; предложена принципиальная схема построения частно - государственной оптово – логистической системы в России как основы для интеграции независимого малого торгового бизнеса.

Разработана система рекомендаций по совершенствованию механизма регулирования торговой сферы, в том числе: критерии оценки степени

влияния торговых систем на рынок РФ, региона, муниципального образования; принципы и инструменты рамочного регулирования интеграционных процессов, уравновешивания растущего влияния интегрированных торговых систем за счет стимулирования объединительных процессов в сфере малого бизнеса (модель создания интегрированных торговых систем на кооперативных началах; методические подходы формирования торговых кластеров на базе торговых центров).

Обоснованы концептуальные подходы к согласованию взаимоотношений интегрированных торговых систем и поставщиков на основе сочетания принципов государственного регулирования и самоорганизации. Разработаны методологические подходы по актуализации положений Кодекса добросовестных практик взаимоотношений торговых сетей и поставщиков, оптимизации области и процедуры применения этого инструмента регулирования организационно-экономического механизма интегрированной торговой системы. Предложены методические подходы по организации статистического мониторинга интеграционных процессов в торговой сфере, отслеживанию эффективности системообразования на потребительском рынке России.

Глава 5. Концепция управления развитием отечественной интегрированной торговой системы

5.1. Концептуальные подходы к пространственному развитию интегрированной торговой системы

Рассмотренные выше условия системообразования в комплексе будут способствовать развитию интегрированных высокотехнологичных каналов товародвижения, снижению розничныз цен; выравниванию потенциалов отечественных и зарубежных интегрированных торговых систем, созданию высококонкурентной среды на потребительском рынке. Обратимся к концепции управления развитием интегрированной торговой системы в России.

Прежде всего, систематизируем реализуемые отечественными ИТС принципы пространственного развития:

-заимствование за рубежом методологии и технологий системного построения бизнеса, их адаптация к специфическим условиям ведения бизнеса;

-развитие преимущественно на принципах горизонтальной интеграции за счет размещения типовых торговых объектов с максимальной стандартизацией и унификацией торгово- технологических процессов при недостаточном внимании к территориальным и сегментарным особенностям рынка (термин и механизм «экспансии подобия» обоснованы нами ранее[309]);

-применение стратегии развития, направленной на «захват» доли рынка и ее ускоренное приращение за счет увеличения количества торговых объектов, примущественно органическим путем, при котором механизм M&A

[309] Чеглов В.П. Экспансия розничных сетей в регионы: эффекты и аффекты // Вестник РГТЭУ. 2011 - №12. – С. 128-139.

используется для точечного роста, поглощения конкурирующих объединений, ускоренного выхода в новые регионы или форматы;

-упор на создание собственной торговой инфраструктуры, что позволяет генерировать большие денежные потоки и формировать источники инвестиций, либо использование механизма аренды; применение франчайзинга в качестве инструмента ускорения первоначального роста или тестирования рынка (нового формата), с последующим выкупом эффективных франчайзи;

-использование сетевой архитектуры размещения торговых объектов, с первоначальной ориентацией на крупные финансовые центры и города региона происхождения, с последовательным распространением в сопредельные регионы; по мере насыщения областных центров - проникновение в прочие муниципальные, а затем и сельские образования;

-ведение агрессивной ценовой конкурентной борьбы на грани демпинга за счет консолидации закупочной мощности, стандартизации, экономизации технологических процессов; начиная с 2005 г. - использование технологии силового «выдавливания» конкурентов с рынка;

-развитие операционно самостоятельных бизнес направлений на основе собственных торговых («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») или товарных (Bosco di Gilliegi) марок, в ряде случаев, увязываемых с названием управляющей компании («Магнит», «Дикси);

-трансформация (ребрендинг) приобретаемых торговых объектов под стандарты компании с последующим их инкорпорированием (замена ассортиментной матрицы, программного обеспечения, подключение к собственной логистической инфраструктуре);

-ускорение темпов роста за счет привлечения внешних инвестиций, диверсификации форм (форматов) торговли;

-выделение специализированной структуры, занимающейся целенаправленным поиском новых объектов поглощения, локаций, размещением и запуском новых торгвых объектов;

-максимальная централизация управления, выстраивание жесткой вертикали принятия решений, практически устраняющей хозяйственную самостоятельность торговых объектов;

-разделение операционного подразделения на коммерческий и торговый блоки, применение технологии категорийного менеджмента в управлении ассортиментом и продажами;

-оптимизация прибыли и распределение хозяйственных рисков на основе дробления организационной структуры.

Проведенный нами анализ территориальной экспансии ИТС X5 Retail Group (приложение 5.1), позволяет говорить о наличии ряда институциональных проблем реализации рассмотренных подходов и наметить концептуальные подходы к их разрешению. Прежде всего выявлено, что расширение границ ведения бизнеса за счет диверсификации бизнес направлений (форматов торговли) создает проблему диспропорций в развитии операционных бизнес единиц. В случае с X5 Retail Group эффективными направлениями выступают форматы дискаунтера и, в меньшей степени, супермаркета. А вот формат гипермаркета после присоединения сети «Карусель» демонстрирует отрицательную динамику развития.

К проблемам территориальной экспансии следует отнести объективный характер замедления темпов роста торговых площадей по мере насыщения регионов присутствия сетевыми объектами федеральных и межрегиональных компаний, ужесточения отраслевой конкуренции. Эта проблема решается сегодня проникновением в новые регионы, что, однако, сопровождается растягиванием логистических коммуникаций. В то же время не уделяется должного внимания инструментам перераспределения торговых площадей в пользу более эффективных форматов, релокации, эффективности использования торговых площадей. Не менее значимой проблемой экспансии подобия становится дефицит пригодных и доступных торговых площадей на рынке и актуализация проблемы «привязки» типового проекта к имеющемуся архитектурно –планировочному решению. В нашем примере видно снижение

удельной торговой площади магазинов по всем форматам X5 Retail Group, затрагивающее даже новый для компании формат магазина «У дома». Объяснение мы видим в том, что для поддержания высоких темпов развития федеральные торговые системы проникают в города областного и районного подчинения с менее высоким уровнем потребления, нежели в мегаполисах, используя при этом малоприспособленные помещения, с меньшей торговой площадью. Напрашивается более взвешенный подход к локации торговых объектов, формирование портфеля связанных логистической и информационной платформой концептов и архитектурно- планировочных решений, строительство собственных торговых объектов по типовому проекту, а также применение франчайзинга, особенно на удаленных территориях и новых сегментах рынка.

Актуальной проблемой развития торговой системы становится нахождение баланса в технологическом присоединении различных бизнес направлений, формировании единой корпоративной культуры. Мы отмечаем существование форматных технологических и ассортиментных различий, структурное обособление операционных подразделений. Проблемой «агрессивного» системообразования становится также эффект «сетевого каннибализма», когда открывающийся новый торговый объект «отбирает» у расположенных рядом объектов системы того же или и другого формата часть трафика, снижает их удельный оборот. Так, X5 Retail Group в период 2007-15 г. потеряла в выручке на один торговый объект от 15 до 35%.

Излишне агрессивный характер территориального развития ИТС усиливает фактор «раздражения» конкурентов, ведет к ужесточению межфирменной конкуренции, замедлению темпов роста товарооборота. Мы сталкиваемся с отставанием темпов роста выручки от темпов роста количества вводимых торговых объектов и торговой площади. При этом абсолютный рост товарооборота система обеспечивает преимущественно за счет увеличения количества магазинов (торговой площади).

Исследование показывает, что ускоренное территориальное развитие ИТС сопровождается снижением операционной эффективности. Если проследить динамику чистой розничной выручки компании X5 Retail Group, то можно увидеть, что в 2012 г. прирост чистой розничной выручки составил 8,3% при увеличении прироста количества магазинов на 50%, а торговой площади – на 40%. И эта тенденция сохранилась в период кризиса 2014-15 гг.

К особенностям отечественного системообразования в торговой сфере необходимо отнести проблемы удаленного управления торговыми объектами, эффективности контроля операционных процессов на местах, которые актуализируются по мере территориальной экспансии. Мы прослеживаем снижение показателей эффективности ранее открытых магазинов, в первую очередь – снижение количества клиентов и оборота, в меньшей степени – среднего чека. Повышенные затраты на экспансию подобия заставляют торговые системы осуществлять политику чрезмерно жесткой экономии операционных расходов, прежде всего, фонда оплаты труда, что ведет к снижению качества торгового обслуживания. Так, в период наиболее агрессивного территориального распространения (2007–2012 г.) удельный вес ФОТ к чистой выручке по компании X5 Retail Group снизился с 9,8 до 8,2%, или на 1,6%, а расходы на производственный аутсорсинг - на 0,5%.

Анализ показывает, что в условиях непрерывного роста торговой системе сложно выдерживать параметры хозяйственной эффективности, что выражается в увеличении удельного веса коммерческих, общих и административных излержек в обороте. Причины мы видим в излишней централизации закупки и логистики; применении практики «перехватывания» торговых объектов у конкурентов, в результате чего торговые системы содержат излишний штат менеджеров - «поисковиков», размещают торговые объекты в экономически неоправданных локациях, соглашаются на завышенную арендную плату (пример, размещение магазинов «Дикси» или «Пятерочка» на разных торцах одного жилого дома / торгового центра).

Экспансия подобия противоречиво сказывается на результатах финансово – хозяйственной деятельности ИТС. Установлено, что ускоренный рост объемов продаж и доходов, закупочной мощности объективно сопровождается падением рентабельности. Приведем пример: компания X5 Retail Group дважды в рассматриваемый период показала убытки, во многом вызванные широкомасштабными приобретениями крупных федеральных сетей «Карусель» и «Копейка».

Нельзя не отметить проблему сохранения ликвидности, финансовой устойчивости, роста коммерческих рисков, возникающую в процессе активного системообразования, поскольку, как мы отмечали выше, осуществление широкомасштабной экспансии невозможно только за счет генерируемого компанией денежного потока и требует привлечения внешних источников финансирования. Так, рост чистой выручки X5 Retail Group за 2007–2012 гг. в 2,6 раза сопровождался увеличением чистого долга в 2,4 раза, не считая хозяйственных рисков. Отметим также активные сделки M&A в период мирового экономического кризиса 2009–2010 гг., которые стоили компании увеличения чистого долга с 1,5 до 3,4 млрд. $, ухудшения кредитной структуры.

Сегодня принято считать, что финансовая устойчивость торговой системы достижима при соблюдении соотношения чистый долг / EBITDA в пределах некоего норматива, который для торговой сферы принято определять коэффициентом 4. В рассмотренном случае компания не превысила предельного значения. Отметим, однако, что сам норматив выработан в условиях стабильности на финансовом рынке и не предусматривает одновременного предъявления кредиторами требованиий к погашению ссуд.

По нашему мнению, данный норматив следует рассматривать скорее как индикатор предела активной пространственной экспансии за счет внешних заимствований, по достижении которого ИТС должна приостановить рост, провести анализ качества имеющейся инфраструктуры, оптимизировать внутренние взаимосвязи и реструктурировать долг. К примеру, достигнув

значения 3,7 в сроотношении чистый долг / EBITDA, X5 Retail Group была вынуждена отказаться от осуществления крупных сделок поглощения и перейти к точечным приобретениям, преимущественно небольших региональных цепей, при финансовой поддержке основного акционера. В качестве дополнительного индикатора финансовой устойчивости торговой системы мы предлагаем рассматривать отрицательное значение финансового показателя EBITDA, при котором проведение экспансии приводит к изъятию из бизнеса оборотных средств[310] и кассовым разрывам.

Сформулируем существенные, по нашему мнению, поправки к концепции пространственного развития интегрированных торговых систем.[311] Прежде всего, это освоение новых регионов, где передел собственности еще не начался, либо только стартовал. К таковым мы относим регионы Сибири и Дальнего Востока, Мурманскую область и республику Коми. Основным инструментом проникновения здесь мы видим механизм аренды торговых площадей у региональных и местных сетей (цепей), в меньшей степени их поглощение. Возникающую проблему логистики федеральной компоненты ассортимента позволит решить производственный аутсорсинг (привлечение сторонних сетевых логистических операторов), постепенно замещаемый развертыванием собственной инфраструктуры.

Развитие федеральных ИТС в ранее освоенных регионах России целесообразно продолжать за счет точечного проникновения в малые города России и сельские поселения до 3 тысяч жителей. В обоих случаях следует использовать уменьшенные торговые концепты. Здесь видится два пути. Первый (приоритетный) путь мы увязываем со строительством новых собственных объектов в концепте торгового центра, с открытием системного объекта в качестве «якоря» и формированием кластера сопутствующих торговых и сервисных предприятий на условиях аренды.

---

[310] Влияние этого показателя рассмотрено С.М. Перминовым в кн. Построение розничных и дистрибьютерских сетей. СПб, Питер, 2014 с. 16-18

[311] Чеглов В.П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией. Курс лекций : учебное пособие. М., Проспект, 2016.

Второй путь будет более востребован при отсутствии доступной для застройки земли или достижении предела проникновения в том или ином муниципальном районе и заключается во встраивании в систему независимых малых торговых цепей и автономных предприятий при сохранении их ограниченной хозяйственной самостоятельности. Для этого может быть предложена следующая модель:

1) сочетание товарного и символьного франчайзинга, при сохранении хояйственной самостоятельности участников;

2) предложение пакета услуг на платной основе (с уплатой паушального взноса) и генерирование доходов за счет централизованной поставки товаров;

3) подключение партнеров франчайзи к закупочной и информационной платформам торговой системы, уступка партнерам части дохода с помощью фиксированных по товарным группам надбавок к закупочным ценам;

4) увеличение сроков партнерского договора (до 3 х и более лет), отбор партнеров по критерию объема вкладываемых в бизнес собственных средств, способности к предпринимательской деятельности и лояльности;

5) унификация ассортимента, стандартизация критериев качества товара и обслуживания; формализация и упрощение бизнес процессов, обмен данными по структуре продаж и формирования прибыли;

6) дистанционный мониторинг операционной деятельности франчайзи, избегание вмешательства в нее;

7) предложение франчайзи готовых торговых объектов для эксплуатации «под ключ» (подбор локации, строительство, оборудование, запуск, аренда);

8) обучение партнеров, их менеджеров и операционного персонала;

9) консолидация закупочной мощности партнеров через создание региональных закупочных кооперативов, что позволит уравновешивать возможности партнеров в привлечении децентрализованных товарных ресурсов, снижать закупочные цены и «выравнивать» розничные цены;

10) установление в договорах с партнерами права приоритетного выкупа торговых объектов у франчайзи при выставлении их на продажу, по рыночной цене или в обмен на долевое участие в ИТС.

Реализация данных предложений позволит отечественным ИТС развиваться, не прибегая к значительным инвестициям в недвижимость, проникать в муниципальные образования с ограниченным контингентом населения, территориально удаленные населенные пункты; решить проблему придания системным торговым объектам отличительных черт.

Альтернативный вариант ассоциирования малых независимых предприятий мы связываем с использованием технологии обратного франчайзинга. Модель встраивания предприятий-партнеров в интегрированную торговую систему с максимальной степенью инкорпорирования можно представлена на рисунке 5.1.1.

Объектом применения этой модели мы определяем местные торговые цепи (сети), независимые магазины, владельцев которых тяготит предпринимательская деятельность и они предпочитают осуществлять чисто операционную деятельность, а также предприятия потребительской кооперации. Однако в последнем случае будет скорее востребована франшиза жесткого дискаунтера или мини-маркета, если принимать во внимание низкое качество торговой инфраструктуры в сельской местности и ограниченный спрос[312].

Эффективным противовесом растущей «рыночной силе» интегрированным торговым системам мезоуровня могут стать межрегиональные и региональные торгово- закупочные союзы. Мы считаем, что для этого должна быть изменены концептуальные подходы к построению таких образований.

[312] Отметим, что ИТС X5 Retail Group апробировала несколько лет назад применение на предприятиях потребительской кооперации франшизы «Перекресток-экспресс», после чего обратилась к франшизе мягкого дискаунтера «Пятерочка», анонсировав совместные проекты с МСПК, а затем Центросоюзом, результаты осуществления которых сегодня не ясны, в том чмсле и в части реализованной ассортиментной матрицы



Рисунок 5.1.1 - Модель встраивания партнерской организации в интегрированную торговую систему на принципах обратного франчайзинга (разработка автора)

В отличие от распространенной в России практики (рассмотрена выше), мы считаем необходимым сужение территориальных границ таких объединений, что будет способствовать согласованию интересов партнеров,

консолидации капитала в рамках совместной деятельности, создаст условия для последующего инкорпорирования торговых объектов в интегрированную систему на условиях коллективной (акционерной) собственности.

Нами предлагается следующая модель построения интегрированной торговой системы на основе торгово-закупочного союза:

-объединение участников на принципах сопоставимых бизнес интересов (по критериям оборота, торговой площади или территориальной принадлежности);

-реализация единой ассортиментной политики с элементами индивидуализации в обслуживании (например, сочетание системного и внесистемного ассортимента в соотношении 80: 20);

-создание в рамках объединения логистического провайдера, работающего на агентском проценте;

-вхождение в систему крупного зарубежного или отечественного дистрибутора (логистической компании – консолидатора), работающего по технологии хаба (образец - нидерландский Euronics, международная система A.R.E.N.A.), что позволит ТЗС получать поставки на условиях товарного кредита и в подсортированном виде;

-создание и размещение производства зонтичных СТМ, организация прямого импорта в интересах участников;

-применение единого IT – обеспечения, позволяющего унифицировать документооборот, применять технологию «кросс-докинга», учитывать заказ участника в рамках ассоциированного контракта;

-создание на паевой основе финансовой компании для генерирования и вложения централизованных инвестиций в новые сегменты рынка (крупные форматы магазинов, производство, интернет торговля), организации внутрисистемного факторинга;

-предоставление ТЗС малых предприятий преференций на уровне региона присутствия (освобождение централизованных структур от налогов,

идущих в региональный бюджет, приоритетное выделение земельных участков под строительство торговых и логистических объектов и др.).

Перспективы системообразования в торговой сфере мы увязываем также с инструментами вертикальной интеграции, межотраслевым проникновением ИТС на основе управления производством (пример, Marks & Spencer, Inditex), разработки и внедрения собственного ассортимента (Aldi), развития собственных производственных мощностей (IKEA, Rewe, McDonald's), создания корпоративного банка (Auchan).

Необходимо определиться с тем, кто может выступить интегратором и какие инструменты интеграции могут быть востребованы в кризисных экономических условиях, в которых перманентно находится наша страна. Как мы отмечали выше, таковым в условиях новой парадигмы развития следует рассматривать розничную (оптовую) ИТС межрегионального или федерального значения, масштабы деятельности которой позволяют ей самой создавать конкурентоспособный товар, формировать спрос на него, поддерживать лояльность клиентов, управлять производством и качеством, корректировать товарное предложение и продажи, осуществлять перераспределение доходов, оптимизировать использование оборотных средств. Устойчивость межотраслевого образования предполагает наличие некоего связующего элемента, каковым мы в условиях товарного насыщения считаем покупателя.

Не случайно П.Друкер видит назначение бизнеса в создании покупателя, который является единственным центром прибыли[313], а маркетинг определял как инструмент «создания покупателя».[314] Точку зрения на маркетинг – менеджмент, как инструмент интеграции, развил Ф. Котлер, когда писал: «Компании обычно фокусируют внимание на индивидуальных транзакциях с целью получения прибыли от каждой сделки. Компании новой экономики уделяют дополнительное внимание оценке пожизненной ценности

[313]Drucker P. Management Changes for the 21st Century. N.Y., HarperCollins, 1999, 123
[314]Drucker P. Managing for Results.London. William Heinemann Ltd, 1964, p. 131

индивидуального покупателя и разрабатывают свои маркетинговые предложения и цены для получения прибыли на протяжении жизни покупателя».[315] При этом Р.Бест, дифференцирует покупателей в зависимости от важнейших критериев ведения бизнеса (прибыли и лояльности) и обосновывает целесообразность применения инструментов выборочного воздействия.[316] Через торговую сеть целенаправленное воздействие на потребителей становится наиболее эффективным, однако и производство влияет на них через потребительские свойства товаров. Поэтому мы считаем, что в основе проникновения отечественных ИТС в смежные отрасли должно лежать согласование интересов организаций – контрагентов.

Интеграционные связи целесообразно выстраивать на основе теории маркетинга взаимоотношений, получившей развитие в трудах российских ученых Б.А.Соловьева, Б.В.Мусатова, Т.П.Розановой, В.В.Никишкина, И.И.Скоробогатых[317] и др., которая описывает процесс создания новых ценностей в тесном взаимодействии производителя и потребителя, совместного использования полученных от него выгод. Акцент при этом делается на товаре (опосредованные связи) и потребителе (непосредственные связи), его долгосрочной ценности.[318] Подход нашел применение в развитии зарубежных торговых систем Wal-Mart, Tesco и др.

Однако необходимо заметить, что сегодня интегрированные торговые системы от прямого стимулирования продажи товара обращаются к созданию товаров не только с проектируемой ценностью (область маркетинга), но, что крайне важно, с расчетной прибылью (область коммерции). Причем критерий коммерческой ценности товара становится превалирующим при

---

[315]Filip Kotler. Marketing Management. 11th- ed. Upper Saddle River. N.Y., 2003, p.38

[316]Roger J. Best. Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 3rd. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc., 2004, p. 17, 19

[317] Скоробогатых И.И. Маркетинг отношений в сетевом взаимодействии акторов индустрии товаров класса «Люкс» (теория, методология, практика). Диссертация на соискание ученой степени д.э.н., М., 2011

[318] Соловьев Б.А. в кн Маркетинг взаимоотношений. Учебное пособие под ред. Б.А.Соловьева. М., Изд. РЭУ им. Г.В.Плеханова. 2010 с.14-15

проникновении ИТС в смежные отрасли экономики. Так, Т.Левитт пишет: …различие между продажей и маркетингом является не просто семантическим. Продажа сфокусирована на потребностях продавца, а маркетинг – на потребностях покупателя. Продажа сосредоточена на потребности продавца в превращении его товара в наличность. Маркетинг - на идее удовлетворения потребностей покупателя с помощью товара и всего того, что ассоциируется с созданием товара, его доставкой и потреблением.[319] Поэтому потребности интегрированного продавца в процессе межотраслевого развития мы увязываем с увеличением доли рынка, рыночной власти, управлением продажами, а маркетинг взаимоотношений рассматриваем инструментом согласования интересов сторон в процессе системообразования, прежде всего в части:

1) определения места торговой системы в общественном сознании (выражается в так называемой миссии), согласовании различных групповых интересов (собственника, акционеров, менеджмента, государства, потребителя, производителей, поставщиков) в целях и стратегиях ее развития;

2) дифференциации подходов к формированию ассортимента бизнес направлений, разработки сбалансированной и эффективной ассортиментной матрицы, ценовых стратегий в привязке к особенностям регионов, торговых концептов, локациям и планировочным решениям;

3) оптимизации ассортиментной матрицы по критерию объемов продаж, генерируемого дохода, оборачиваемости;

4) совместного формирования спроса, конкурентных преимуществ, мониторинга товародвижения и продаж, их стимулирования, поддержания лояльности целевых групп покупателей;

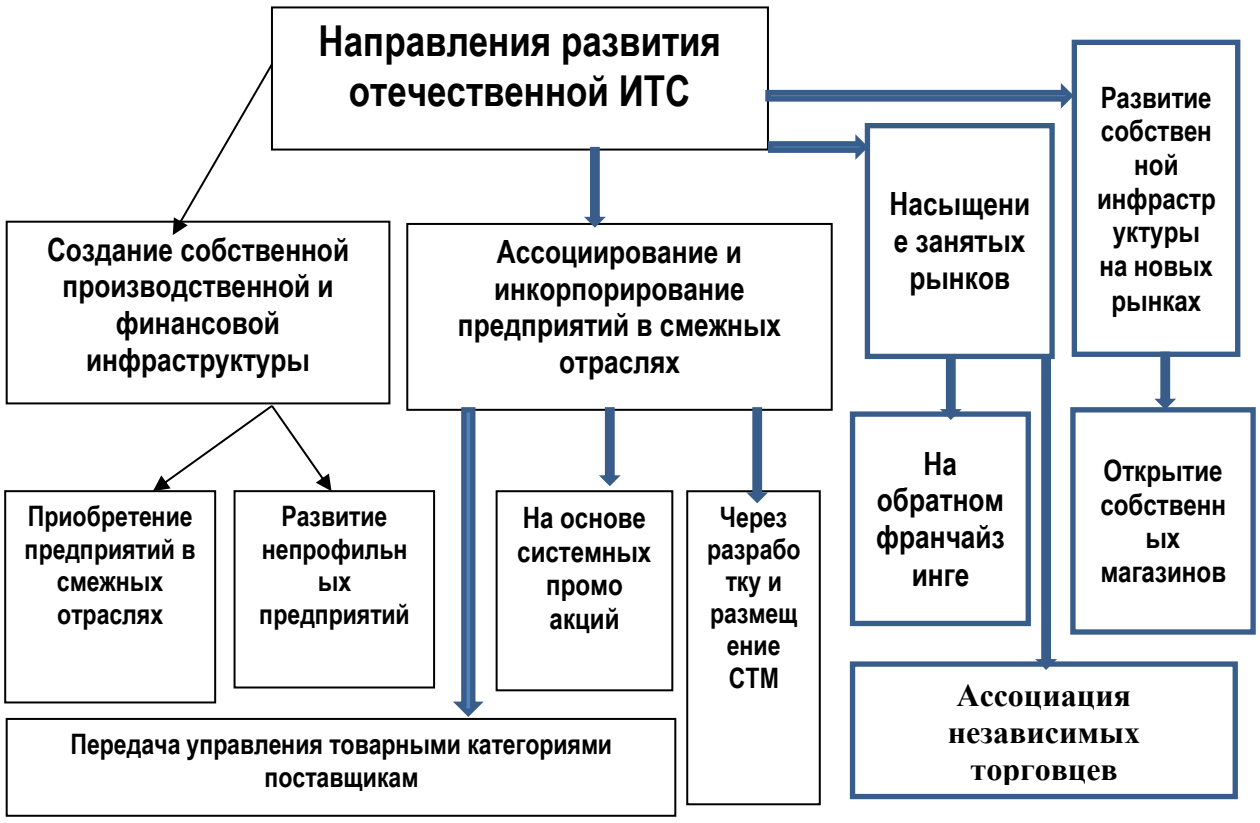
5) эффективного использования «полочного пространства», стандартизации и унификации выкладки и мерчендайзинга;

---

[319] Theodor Levitt. Marketing Myopia. Harvard Business Review, 1960

6) инвестирования в создание и производство конкурентоспособных СТМ, формирования спроса на них.

На рисунке 5.1.2 систематизированы возможные пути проникновения интегрированной торговой системы в смежные отрасли.



Стрелкой ➞ обозначены преимущественные направления

Рисунок - 5.1.2. Стратегические направления и инструменты развития отечественной интегрированной торговой системы (составлено автором)

Если принять во внимание современные кризисные условия, то мы не вправе ожидать активного развития торговыми системами собственной инфраструктуры, будь то приобретение в собственность производственных и инфраструктурных предприятий или их строительство. Скорее речь следует вести об инкорпорировании существующих предприятий – контрагентов через механизмы ассоциирования, на основе взаимовыгодного сотрудничества. При этом круг вовлекаемых в систему контрагентов может быть достаточно широким, поскольку, как совершенно справедливо отмечают Б.В.Мусатов и Ж.Б.Мусатова, совместная деятельность может проистекать на определенном

сегменте рынка, а взаимная конкуренция на остальных, а в ряде случаев на одном сегменте рынка возможны сотрудничество и конкуренция одновременно.[320] Инструментом вертикальной интеграции в таком случае становится развитие согласованной с поставщиками маркетинговой активности, которую мы определяем как «системную промо активность».

В этих целях мы предлагаем использование сложившегося в России в период с 2005 г. механизма комплексной промо акции. Проводимые сегодня торговыми системами промо - акции постепенно приходят на смену традиционным разовым маркетинговым мероприятиям поставщиков по стимулированию сбыта своего товара (демонстрация потребительских свойств товара, продажа товара со скидкой, ценовой демпинг, распродажа). Они представляют собой механизм повседневного, последовательного, агрессивного и управляемого воздействия ИТС на психологию покупателя с помощью временного снижения розничных цен (вплоть до уровня закупочной цены) на целую линейку (комплекс) товарных позиций, сбалансированных так, чтобы охватить весь постоянный ассортимент, заинтересовать покупателя просмотреть все товарное предложение. Торговая система при этом управляет спросом, продажами, формирует потребности, создает у покупателей имидж компании - партнера, оптимизирует товарные запасы, нивелирует сезонные провалы, получает дополнительный доход. Поставщики (производители) получают возможность не только сформировать, но и поддерживать спрос на ту или иную продуктовую линейку, солидарно с торговой компанией продвигать свой товар через множество каналов. Участие большинства поставщиков (производителей) в проведимой ИТС непрерывно промо - акции позволяет обозначить ее как системную. Сформулируем сложившиеся принципы применения этого инструмента [321]:

---

[320] Мусатов Б.В., Мусатова Ж.Б. Маркетинговое планирование и аудит.М., РЭУ, 2012.С. 50

[321]Подробнее Чеглов В.П. Технология промо акции в крупной розничной торговой сети: цели применения и организация // Торговое дело. Торговое право.2011, № 4, с.123-130

1.Торговые системы разрабатывают годовые программы проведения системной промо акции, в которой предлагают в обязательном порядке участвовать всем поставщикам товаров;

2.Системная промо активность имеет политоварный характер, упор делается на предложение покупателю существенных выгод в приобретении комплекса товаров, охватывающих все товарные группы;

3.Акция проводится непрерывно, с регулярной сменой ассортимента, что позволяет привлечь и удержать внимание покупателей в условиях применения того же маркетингового инструмента конкурентами;

4.Предложение включает несколько ассортиментных позиций со значительным снижением цен (эти товары обозначим как «якорные») и большое количество товаров с незначительной скидкой к обычной цене («фоновые», создающие покупателю некоторую «иллюзию» широты предложения);

5.Применение дифференцированной рекламы (внешней – как правило для «якорных» ассортиментных позиций и внутренней (магазинной) в отношении остальных участвующих товаров);

6.Покрытие расходов преимущественно за счет поставщиков.

Отметим, что применение этого маркетингового инструмента сопровождается рядом проблем, к которым можно отнести практику навязывания поставщикам участия. К тому же проектирование промо –акции осуществляют сотрудники коммерческого департамента или департамента маркетинга торговой компании, а функции менеджеров компаний – поставщиков сводятся преимущестивенно к согласованию участия товара в акции, обеспечению его поставки. Такой подход ведет к рассогласованию интересов сторон. Решение видится в том, что ИТС, как организатор и первый бенефициар результатов акции, должна принимать на себя обязательство о недопущении понуждения поставщика или производителя к участию в акции (прописываемое в договорах), устанавливать типовые условия участия в ней, единые для всех контрагентов. Со своей стороны, поставщик в договорах мог

бы отражать согласие с предлагаемыми условиями участия в системной промо - акции, тем самым добровольно ассоциируя себя с торговой системой в части маркетинговой активности.

Второй проблемой формирования сферы общих интересов ИТС и поставщика (производителя) является проблема покрытия затрат на проведение системных промо акций, как прямых (на организацию промо), так и косвенных (потери в обороте альтернативных товаров, упущенная выгода от чувствительности цен). Мы считаем, что их переложение преимущественно на поставщиков (через маркетинговые платежи) не отвечает добросовестным практикам ведения бизнеса и препятствует ассоциации последних с торговой системой. Решение этой проблемы, как минимум, в дифференциации подхода: продвижение СТМ должно обеспечиваться торговой системой за счет собственных средств и наценки, проводиться с учетом специфики торгового формата; а вот затраты на продвижение коммерческих брендов и размеры упущенной при этом выгоды должны распределяться между участниками в дополнительном соглашении.

Третьей проблемой согласования интересов ИТС и поставщиков в части осуществления системной промо акции становится оценка ее результативности. Применяемый механизм строится на «упрощенном» или «маркетинговом» подходе, когда оценивается объем продаж до акции, во время её проведения и после окончания, а также в сопоставлении с торговыми объектами, в которых акции не проводились. По нашему мнению, такой подход обеспечивает лишь экспресс – диагностику, поскольку построен на анализе роста продаж «постфактум». Не случайно, на практике ИТС дополняет анализ расчетами суммы дохода от прямых продаж и платежей поставщиков за сопоставимый период до и после проведения маркетинга. Но при этом не учитываются потери и затраты поставщика. Более точная оценка предполагает использование торговой системой комплекса операционных показателей (рост среднего чека, изменение трафика, степени проникновения товара в чек, рост отгрузки товара у поставщика), рассчитываемых в единых

временных границах. Отметим, что сведение этих показателей воедино затруднено, поэтому их можно дополнить следующим интегральным показателем операционной эффективности (15):

$$\textbf{ОЭ} = (\textbf{ПрКМтс} + \textbf{ПрКМп}) / \textbf{УКМ} \quad (15)$$

где: ОЭ – операционная эффективность промо активности, рассчитанная по товару – участнику, ПрКМтс – прирост коммерческой маржи торговой сети за следующие шесть месяцев после акции в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, ПрКМп – такой же показатель по поставщику, УКМ – упущенная сторонами коммерческая маржа за период проведения акции (разница в ценах увеличенная на объемы продаж товара в период акции

Поставщиков, постоянно участвующих в проведении системных промо, торговая система могла бы стимулировать присвоением статуса ассоциированного участника, обеспечивающим поставщику существенные преференции. К таковым мы относим, например, доступ к полной информации о продаже соответствующей продуктовой линейки в режиме «онлайн», делегирование функций контроля эффективности продаж, возможности корректировки условий участия и тактики проведения промо акции. В перспективе ассоциированный участник – поставщик должен управлять продажами своих товаров в ИТС под контролем ее операционного менеджмента.

Альтернативное направление вертикального развития ИТС мы связываем с формированием и размещением на приобретаемых в собственность производственных предприятиях (по примеру IKEA, Edeka) или на условиях производственного аутсорсинга (Aldi, Mark&Spenser) товаров собственной торговой марки. Сложности здесь мы видим в том, что российское законодательство до сих пор не содержит понятия «собственная торговая марка». Гражданский кодекс предусматривает товарный знак и знак обслуживания. При этом товары, закупаемые ИТС у изготовителя на рынке и товары, производимые по заказу покупателя и под его ответственность, защищены товарным знаком.[322] А понятие «знак обслуживания» служит коммерческим обозначением самого торгового предприятия, причем может

[322] Гражданский Кодекс РФ, ст 1474, ст. 1881

использоваться для индивидуализации нескольких предприятий.[323] На практике термин «знак обслуживания» не прижился и подменяется понятием «торговая марка (бирка)», выделяющим продавца на фоне предлагаемого рынком единообразного товара, за качество которого традиционно отвечает производитель.

Вместе с тем, применяемое практиками обозначение «собственная торговая марка» (СТМ) идентифицирует именно продавца как производителя, поскольку он определяет спецификацию производства и берет на себя управление качеством товара (подход впервые реализован Marks&Spencer). Причем начиная с 70-х годов XX века, механизм СТМ начинает применяться торговыми организациями для повышения рентабельности продаж (Carrefour). Сегодня в транснациональных торговых системах собственный ассортимент обеспечивает от 40 - 50% до 95% (Aldi) и 100% (Marks&Spencer, Inditex) продаж. На продовольственном и ряде сегментов непродовольственного рынка (форматы дискаунтера, гипермаркета, Cash&Carry, специализированного магазина) происходит вытеснение товарных знаков производителей товарными знаками торговых систем.

В России инструмент СТМ впервые апробирован (начиная с 2001 г.) торговыми сетями «Рамстор», «Перекресток», «Пятерочка». Однако его системное применение в отечественной торговле прослеживается только после экономического кризиса 2008-9 гг. И хотя в среднем по продовольственной торговле России доля СТМ в ассортименте остается незначительной (в среднем 3 - 4%), в федеральных торговых системах она достигает 10 - 20%. Проведенный анализ показывает, что инструмент СТМ доступен в использовании только для торговых сетей по достижению ими регионального масштаба деятельности («Мария Ра», «Монетка») и интегрированных торговых систем. Для местных торговых цепей и автономных компаний использование инструмента сводится к применению

[323] Там же, ст. 1538

зонтичных СТМ. Отметим также, что если изначально под СТМ продавались товары неглубокой переработки, биржевые товары, промышленные товары массового производства, приобретаемые торговыми организациями по критерию низкой цены, которым придавалась дополнительная «брендовая нагрузка», то сегодня под СТМ реализуются товары – аналоги известных брендов, с заданной доходностью. Преимущества СТМ для ИТС и производителей, механизм создания и продвижения подробно описаны нами в следующих работах.[324]

Здесь нас интересуют возможности и проблемы применения этого инструмента с позиций межотраслевой интеграции. Прежде всего, мы снова сталкиваемся с проблемой согласования интересов контрагентов. Сегодня при внедрении СТМ происходит перераспределение добавленной стоимости в пользу торговли, которая получает выгоду от 20 до 40% по сравнению с заменяемым брендированным товаром, плюс большую часть коммерческой маржи, закладываемой в стоимость товара. При этом, не редки случаи давления ИТС на поставщика. На наш взгляд, преимущество в развитии получат те отечественные торговые системы, которые будут согласовывать свои интересы с интересами производителей, предоставляя последним не только возможность загрузки производственных мощностей на длительный срок, но и часть получаемого в связи с заменой брендированного ассортимента дохода. И эта часть должна варьироваться системой в зависимости от степени ассоциирования производителя.

Не менее существенна в этой связи проблема качества СТМ. В нашей стране принято размещать СТМ на условиях производственного аутсорсинга, что является общепринятой мировой практикой. Отличие заключается в том, что чаще всего размещение проводится на условиях тендера по критерию снижения цены закупки при заданной потребительской ценности. Но

---

[324] Чеглов В.П. Концептуальные подходы к формированию и продвижению собственной т орговой марки в сетевом ритейле // Поволжский торгово-экономический журнал. Саратов, 2014, с. 12-20., Чеглов В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями. Учебное пособие. М., Вузовский учебник /ИНФРА-М, 2012, с. 254-264

снижение цены производства на отечественных предприятиях в условиях эксплуатации устаревшего оборудования может быть обеспечено только отступлением от технологии производства. Эту проблему на отечественном рынке торговые системы пытаются решить с помощью достаточно затратной системы контроля СТМ на всех стадиях товародвижения, с привлечением внешнего аудита (X5 Retail Group, «Дикси»).

На наш взгляд, более правильным подходом является балансирование соотношения качества и цены товара с помощью принятия производителями на себя дополнительных обязательств по поддержанию качества, локализации производства СТМ, оптимизации ассортимента СТМ под форматные и концептуальные особенности, целевую аудиторию. Ассоциациирование крупных производителей видится также через разработку и внедрение кобрендинговых СТМ, объединяющих торговую марку и товарный бренд (производителя).

Не менее важной становится проблема управления процессом замещения брендированного ассортимента товарами СТМ, генерирования заданной доходности при сохранении уровня потребительной ценности. Мы считаем, что для этого ИТС прежде всего необходимо разделить сферы ответственности между коммерческим и операционным направлениями ИТС, выделить специализированную структуру по развитию СТМ (примерная структура приведена на рисунке 5.1.3), подчинить ее операционному подразделению, при сохранении функциональной координации с коммерческим департаментом. При этом важно увязать стимулирование труда продакт – менеджеров с экономическим эффектом от внедрения СТМ, а поощрение бренд-менеджеров - с оценкой стоимости СТМ, как нематериального актива, на основе экономии суммарных затрат (включающих трансакционные издержки (на этапе разработки СТМ), или ценовой премии, как сравнительного или дополнительного дохода – на этапе производства.[325]

[325] См. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. 2-е изд. – СПб. Питер, 2004.



Рисунок 5.1.3. Примерная структура департамента управления замещением ассортимента в интегрированной торговой системе (предложения автора)

Мы предлагаем также увязывать решение о внедрении СТМ с оценкой ожидаемого экономического эффекта (показатели прироста маржи, роста рентабельности продаж по товарной категории), социально – экономического эффекта (проникновение в чек, динамика трафика, экономия покупателя). В качестве интегральной оценки эффективности можно предложить отношение прироста совокупного дохода по товарной категории к консолидированному маркетинговому бюджету на создание и внедрение СТМ.

Третье направление интеграции производителей (поставщиков) мы видим в их подключении к управлению продажами поставляемых товаров в части формирования отгрузки в торговые объекты системы, организации мерчендайзинга (по схожему механизму в России работают Coca-Cola, Pepsi-Cola, Danone). В перспективе крупные контрагенты должны управлять товарными категориями под контролем категорийных менеджеров ИТС.

Комплексное применение описанных инструментов позволит интегрированной торговой системе провести «мягкое» инкорпорирование (на ассоциативных началах) производителей, а в перспективе и их поставщиков, обслуживающих предприятий, управлять всей цепью поставки без значительных инвестиций в приобретение или строительство собственной инфраструктуры в смежных отраслях. В качестве примера успешного применения такого сценария вертикальной интеграции за рубежом можно привести компании Inditex, McDonald’s. Например, корпорация Inditex

объединяет более 6,7 тысяч торговых объекта в 88 странах мира, а также, на ассоциированных началах, более 5 тысяч фабрик и свыше 1,6 тысяч поставщиков материалов и комплектующих.

Нами предлагаются следующие концептуальные положения межотраслевого развития отечественной интегрированной торговой системы:

1. Проникновение в смежные отрасли преимущественно через ассоциирование контрагентов. Приобретение или строительство собственного производственного или инфраструктурного объекта только при отсутствии возможности ассоциации;

2. Поиск потенциальных производителей СТМ с приоритетом на локализацию производства или услуги, оценка производственного потенциала и качества работы как будущего ассоциированного предприятия, так и его контрагентов;

3. Организация тендера по размещению СТМ только в отношении отобранных производителей, с использованием критериев баланса «закупочная цена – качество» и максимальной локализации;

4. Укрепление отношений с поставщиками федеральной компоненты ассортимента на основе совместной разработки кобрендинговых СТМ;

5. Предоставление поставщикам, обеспечивающим в течение не менее одного года соблюдение согласованных закупочных цен, качества товаров и сроков отгрузки статуса ассоциированного члена 1 го уровня, дающего право на участие в управлении поставками своей продуктовой линейки, заключение долгосрочных контрактов на СТМ и прямых договоров на поставку брендированной продукции (минуя тендеры); разработка и согласование единых правил управления поставками;

6. Подключение ассоциированных поставщиков к информационной платформе системы в части поставляемой продуктовой линейки; использование технологий кросс- докинга и беспросчетной приемки поставки;

7. Формирование внутрисистемного кодекса добросовестных практик

управления поставками (с участием представителей предприятий изготовителей);

8. Закрепление за добросовестно выполняющими контрактные обязательства в течение как минимум двух лет поставщиками статуса ассоциированного члена 2- го уровня, предполагающего их частичное встраивание в технологические процессы ИТС (управление поставками, мерчендайзингом, консолидация производственных стоков на распределительных центрах);

9. Передача ассоциированным членам 2- го уровня права управления товарными категориями при условии раскрытия информации о себестоимости продукции и отпускных ценах, принятия ими стандартов качества торговой системы и системы аудита (при необходимости внешнего);

10. Формирование совместно ассоциированными поставщиками 2 – го уровня единых бизнес – процессов контроля качества, ввода- вывода товаров из ассортимента, товародвижения, ценообразования.

11. Создание общей инфраструктуры развития и поддержки (дизайнерские бюро, предприятия логистики, науки и образования, финансовые учреждения), координируемой ИТС; перезаключение на управляющую компанию ИТС основных контрактов ассоциированных производителей на поставку сырья и комплектующих;

12. Экономическое стимулирование мелких производителей и поставщиков к объединению в кооперативы или ассоциации, формирование хозяйственно самостоятельных территориальных торгово – производственных кластеров.

Для реализации данной концепции необходимо применение инструментов инкорпорирования: преимущественное размещение торговой системой заказов на ассоциированных предприятиях; проведение совместных тренингов закупщиков ИТС и менеджеров поставщиков; развитие согласованной корпоративной культуры; учет территориальных особенностей ведения бизнеса и интересов региональных органов власти; открытый

характер формируемой системы; дифференцированный подход к участникам (Модель межотраслевого развития интегрированной торговой системы представлена на рисунке 5.1.4).



Рисунок 5.1.4. Модель развития интегрированной торговой системы за счет вовлечения производственных предприятий (разработана автором)

В модели интегрируемые производственные и инфраструктурные предприятия разделены на четыре уровня: уровень А составляют собственные предприятия системы (при наличии), уровень В – инкорпорированные предприятия, полностью работающие на систему и выполняющие положения внутрисистемного кодекса, уровень С – ассоциированные предприятия в значительной степени обслуживающие заказы системы и допускающие отклонения от системного кодекса. Наконец, группу D предлагается формировать из числа предприятий, привлекаемых от случая к случаю, на условиях производственного аутсорсинга, а также предприятия, не подписавшие внутрисистемный кодекс. Понятно, что договорные объемы следует распределять в зависимости от вовлеченности участников.

Реализация рассмотренных направлений пространственного развития интегрированной торговой системы ставит перед нами задачу проектирования сценариев системообразования, оценки возможных результатов и управления организационным поведением.

5.2. Управление организационными изменениями в интегрированной структуре

Теория проектирования организационного поведения сложилась в начале XX века в работах Ф.Тейлора, Г. Файоля, М. Вебера, Р. Лайкерта и других экономистов. Для нашего исследования важны работы Д. Вудвард[326] и У.Звермана[327], установивших наличие взаимосвязей между технологиями и системой управления, применяемыми организацией; Е. Харвея, выявившего зависимость уменьшения технологических нововведений и роста количества специализированных подразделений, числа управленческих уровней, количества правил, формализации каналов коммуникаций, разделения управляющего и операционного персонала[328]; И.Адизеса, Л. Грейнера и др. в части проектирования организационных построений в соответствии с фазой жизненного цикла. Заслуживают упоминания универсальный метод концептуального проектирования систем организационного управления С.П.Никанорова, подход А.А.Пузыревского к совершенствованию системы управления[329], принципы организационного проектирования А.Я.Кибанова.[330]

Все эти ученые так или иначе сводят управление организационным поведением к достижению конкурентных преимуществ и лидерства на рынке на основе упорядочивания внутренней среды организации (оптимизации

---

[326]Woodword J. IndustrialOrganization: TheoryandPractice. OxfordUniversity Press, 1965

[327] Zwerman W. New Perspectives in Organizations Theory.Westport, Greenwood, 1970

[328] Harvey E. Technology and the Structure of Organizations / American Sociological Review, 1968, Aprile, p. 247-259

[329]Пузыревский А.А. Основы организационного проектирования. / Л., ЛГУ, 1975

[330] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник / М., ИНФРА-М, 2006

расположения элементов), обеспечивающего «устойчивую картину взаимодействия элементов организации, придание хозяйственной деятельности устойчивости и предсказуемости, снижение неопределенности»[331] за счет своевременного внесения организационных изменений, импламентирования новшеств, а одним из механизмов управления определяют организационное проектирование. В настоящей работе мы трактуем организационное проектирование как инструмент оценки организационного поведения интегрированной экономической системы в торговой сфере, позволяющий предвосхитить и просчитать реакцию системы на внешние и внутренние факторы, определить последствия внесения организационных изменений, выбрать и рационализировать бизнес модель, минимизировать хозяйственные риски опираясь на типовые сценарии системообразования, национальные и отраслевые особенности.

Выше мы рассмотрели типовые сценарии формирования, организационно- экономический механизм и модели развития интегрированных торговых систем. Отдельно следует остановиться особенностях организационных построений, сложившихся в России. Это использование преимущественно «закрытой» модели ведения бизнеса: перекрестное владение, сокрытие конечных бенефициаров, информационная непрозрачность. Анализ показывает, что немногим более 5% отечественных ИТС имеет холдинговую / управляющую компанию в публичной форме, причем акционирование производится обычно в целях выхода системы на рынок публичных заимствований, при этом структура собственности остается недостаточно прозрачной за счет применения оффшорных схем. Отметим, что филиалы транснациональных торговых организаций на рынке РФ учреждаются в непубличной форме и не публикуют результатов хозяйственной деятельности, поэтому можно считать, что зарубежные ИТС также используют в нашей стране «закрытую» модель ведения бизнеса. Не

[331] Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. / М., 2000, с. 184 - 187

менее важной особенностью является непрозрачность владельческой структуры. Так, 13,2% региональных компаний - лидеров рынка публично не раскрывают конечных бенефициаров, среди федеральных ИТС таких компаний меньше – 8,9%. Для сравнения, транснациональные компании, представленные в России, предоставляют полную информацию о владельцах.

Можно также сделать вывод в том, что по мере роста и развития отечественных ИТС уровень концентрации собственности в них снижается. Наивысший показатель, когда доля одного собственника превышает 75% уставного капитала, наблюдается в отношении крупных региональных торговых систем (72,8% от выборки[332]), он уменьшается в отношении федеральных ИТС (48,8%). Если же рассматривать сниженный до 50% плюс одна акция (доля) порог контроля собственности, то ситуация среди российских участников рынка выравнивается: четыре из пяти ИТС контролируются одним из владельцев (для сравнения, среди зарубежных компаний, работающим на рынке РФ - лишь каждая вторая). Торговых систем с невыраженным контролем владения среди российских компаний не выявлено, в то время как среди иностранных участников к таковым можно отнести каждую пятую компанию. При этом уровень концентрации собственности в торговле РФ выше, чем в общеотраслевом разрезе, где менее 70% организаций имеют акционера с пакетом акций свыше 50%).[333]

Нами выявлены также отличия в управлении ИТС в зависимости от их масштабов деятельности. Лишь каждый пятый владелец региональной ИТС допускает наличие второго собственника с блокирующим пакетом (долей) акций. Среди ИТС федерального уровня второй контролирующий собственник встечается значительно чаще – в 39%. Для сравнения, в других отраслях только 30% компаний помимо держателя контрольного пакета имеют

---

[332] Использованы данные рейтинга 100 сетей – лидеров рынка, публикуемые агенством Infoline

[333] Долгопятова Т.Г. Развитие российской модели корпоративного управления в 2000–е годы: эмпирический анализ на микроуровне / Изд.ГУУ ВШЭ, 2010.Препринт, с.10 - 17

второго крупного акционера, располагающего блокирующим пакетом.[334] Еще одной особенностью системообразования в торговой сфере РФ следует отметить усложнение организационной структуры, связанное с применением схем защиты бизнеса и оптимизации налогообложения через создание офшорных компаний. Так, лишь каждая пятая региональная торговая система контролируется собственниками через офшорные компании, то время как федеральные системы – в подавляющем большинстве случаев. Например, управляющий блок ИТС X5 Retail Group включает номинальную управляющую компанию X5 Retail Group NV, холдинговую компанию Pyaterochka Holdings NV (акции которой котируется на лондонской фондовой бирже) и де-факто управляющую компанию ЗАО ТД «Перекресток». При этом два важнейших элемента системы находятся в иностранной юрисдикции. Примечательно, что транснациональные ИТС крайне редко (в 5% случаев) прибегают к контролю собственности в РФ через оффшор, используя этот механизм скорее в целях оптимизации налогообложения.

Особенности системообразования в торговле России связаны также с реагированием ИТС на инвестиционный интерес со стороны финансовых институтов и финансово-промышленных межотраслевых холдингов, инвестиционных фондов и частных инвесторов, возникающий, как показывает анализ, после приобретения ИТС межрегионального статуса. Можно отметить применение стратегий продажи бизнеса или его доли стратегическому инвестору с последующей реорганизацией или оптимизацией организационной структуры (X5 Retail Grroup, «Лента»), либо защиты от поглощения с помощью дезинтеграции собственности и усложнения организационной структуры, выкупа акций («Седьмой Континент», «Магнит»). Широко распространенная за рубежом стратегия консолидации собственности и привлечения множества инвесторов через IPO («распыления» владельческих прав) в нашей стране не востребована.

---

[334] Там же

Следует отметить отставание отечественных ИТС в переходе от «ручного управления» (напрямую владельцем) к институту наемного менеджмента, превращении собственников в бенефициаров / инвесторов. Анализ показывает, что управление через институт наемных менеджеров осущесивляется в половине региональных торговых сетей – лидеров рынка, в 60% федеральных ИТС. Для сравнения, четыре из пяти транснациональных компаний управляются наемными менеджерами без прямого участия владельцев, используют блокхолдерскую модель построения бизнеса, предполагающую делегирование операционной деятельности на уровень дочерних структур холдинга и сохранение за владельцами только функций стратегического управления и контроллинга. Принимая во внимание задержку процессов интеграции торговли в России, их особенности, можно предложить следующую модель развития организационно-экономического механизма отечественной ИТС:

1) Геоцентрическое развитие на основе эволюционной диффузии, территориально-отраслевой оптимизации, адаптации организационной структуры под осваиваемые рынки.

2) Мобильность организационной конфигурации за счет дифференцированного присутствия на территориальных рынках; ориентации на высокомаржинальные, растущие рынки и регионы; концентрации и перераспределения капиталовложений; приспособления к региональным рынкам на основе учета социокультурных факторов; создания территориальных торговых кластеров;

3) Параллельное развитие операционных подразделений по форматному и территориальному принципам в формах дивизиональных, региональных объединений, кооперативов, придание им хозяйственной самостоятельности на основе внутрисистемного распределения затрат и доходов;

4) Балансирование экстенсивной (территориальная экспансия с вариацией форм и концептов) и интенсивной (оптимизация имеющейся инфраструктуры) составляющих развития; оптимизация числа бизнес

профилей, их параллельное развитие; релокация торговых объектов и перераспределение высвобождающихся от продажи неэффективных и убыточных предприятий ресурсов;

5) Разделение по форматам и параллельное развитие оптово – распределительной инфраструктуры; развитие логистической платформы за счет подключения внешних специализированных логистических компаний и поставщиков (для крупных форматов и удаленных регионов, осуществления прямого импорта);

6) Преобразование сервисных и вспомогательных подразделений в юридически самостоятельные, самоокупаемые инфраструктурные единицы, имеющие продуктово – территориальную специализацию, обслуживающие торговые подразделения системы на основе внутренних тарифов;

7) Встраивание собственной системы профессиональной подготовки в национальную систему образования, при котором учебные центры компании должны специализироваться на обучении операционного персонала, а профессиональный рост, подготовка и переподготовка менеджерского звена должна осуществляться ведущими университетами на договорных условиях;

8) Трансформация блока развития в научно –исследовательское подразделение, занятое реализацией новых проектов, разработкой, заимствованием и внедрением инновационных и технических решений; развитие инвестиционного направления (блока компаний), который должен обеспечивать формирование ликвидного портфеля недвижимости и капитализацию бизнеса (за счет строительства, приобретения торговых центров или прав аренды), а также инвестирования во внешние проекты;

9) Создание хозяйственно самостоятельного подразделения по управлению недвижимостью, которое, помимо сдачи торговых и инфраструктурных площадей в аренду (субаренду), должно обеспечивать внутрисистемный аудит использования торговых и складских площадей;

10) Инкорпорирование или ассоциирование в систему на условиях стратегического партнерства / участия производителей, независимых

торговых предприятий, финансовых учреждений, сервисных предприятий, объединений лояльных клиентов, научно – исследовательских организаций;

Превентивное внесение экономически обоснованных организационных изменений, перераспределение ресурсов предполагает их проектирование. На рисунке 5.2.1 представлены разработанные нами методические подходы к организационному проектированию развития ИТС.

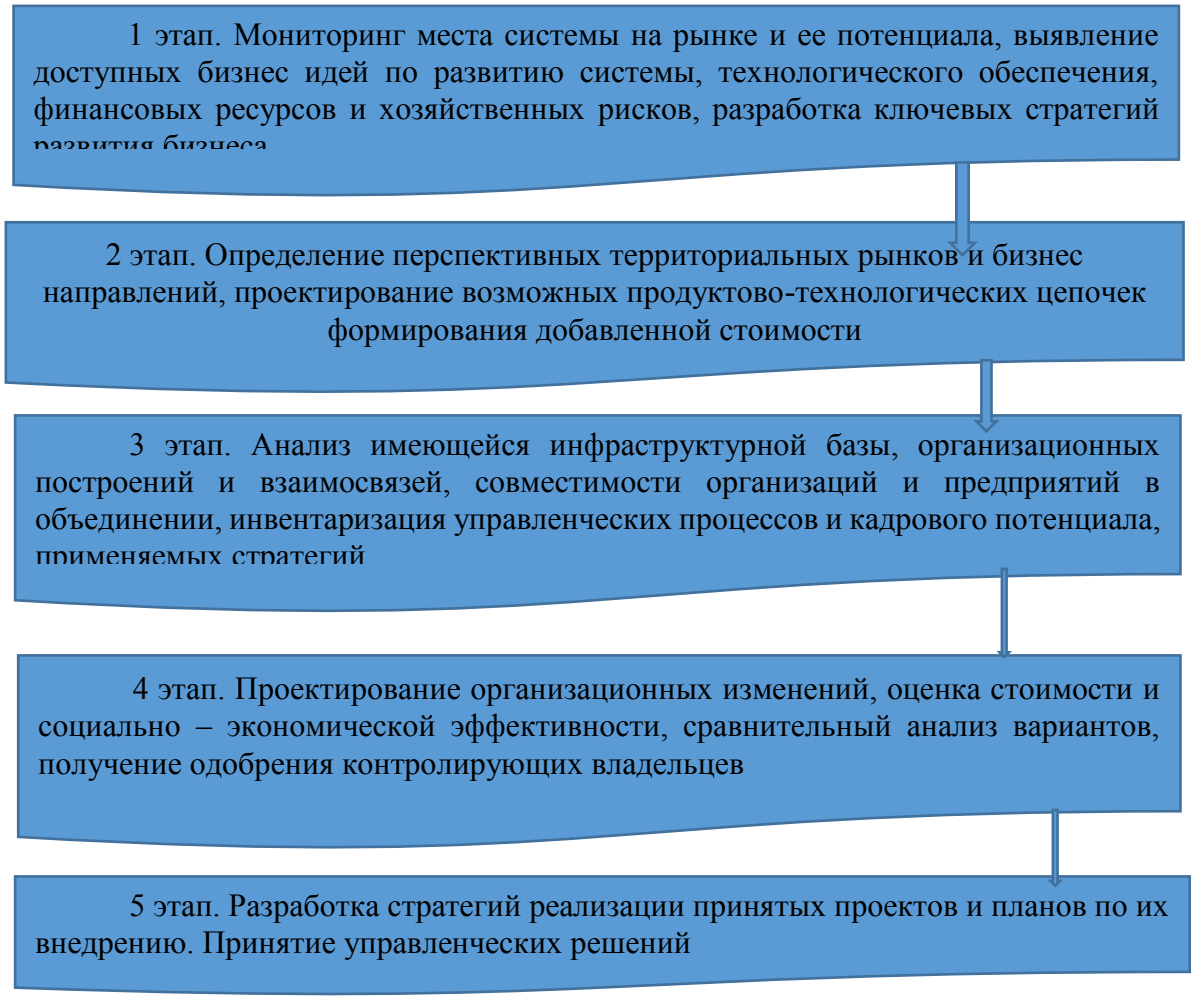


Рисунок 5.2.1 - Методические подходы к организационному проектированию развития интегрированной торговой системы (авторская разработка)

Остановимся на ключевых моментах организационного проектирования. Прежде всего, проектирование должно реализовывать принятую владельцем стратегию развития. Практика показывает, что для инвестиционного проекта важны стратегии наращивания капитализации, доли системы на рынке, в то время как для семейного бизнеса – стратегии сбалансированного роста, развития за счет генерирумых доходов. Возможный

перечень ключевых стратегий в зависимости от видения владельцем цели системообразования приведен в таблице 5.2.1.

Таблица 5.2.1 - Классификация целей и ключевых стратегий развития ИТС (предложена автором)

Видение владельца	Ключевые стратегии системообразования
Система как инвестиционный проект	Увеличение разницы между ценой продажи и ценой приобретения актива, ROI, выход на новые сегменты рынка
Система как актив владельца	Повышение рыночной стоимости (капитализации), темпы роста, защита бизнеса
Система как источник регулярного дохода (жизненных благ)	Сбалансированный рост, оптимизация доходов, регулярное получение прибыли, развитие за счет свободного денежного потока
Система как хобби владельца	Место на рынке, признание обществом, рост конкурентоспособности
Система как подчиненный элемент в рамках холдинга	Эффективное обслуживание хозяйственной цепочки, повышение управляемости. Получение доли прибавочного продукта

Мониторинг системообразования в мире и России, исследование практики организациолнной трансформации на примере Metro Group[335], позволили нам структурировать формы и инструменты внесения организационных изменений, доступные отечественной интегрированной торговой системе (таблица 5.2.2).

Таблица 5.2.2 - Формы и инструменты организационных изменений, использованные в процессе формирования и развития интегрированных торговых систем мезоуровня экономики (составлено автором)

Форма	**Возможные стратегии**	**Содержание (инструменты) изменений**	**Примеры**
Реформирование организационной структуры и системы управления	Формирование нового профиля	Ориентация на новый сегмент рынка с помощью создания специальной структуры	Сеть Atak, созданная и получившая развитие изначально в структуре Auchan
	Выход на новые территориальные рынки	Учреждение регионального представительства, образование хозяйственно самостоятельного филиала. Применение франчайзинга	Компании IKEA, Auchan, Metro Group. Компания Marks&Spencer России
	Применение нового концепта магазина	Приспособление торгового объекта к территориальным условиям (плотной городской застройки, например), особенностям рыночного сегмента	Компания Real применила в России концепт «городского» гипермаркета. Auchan помимо подобного концепта (Auchan-City), имеет концепт для малых городов («Наша Радуга»)

[335] Подробнее Чеглов В.П.Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения. М., Вузовский учебник / ИНФРА-М., 2014. С. 151-161.

	Изменение профиля бизнеса	Переход из одного формата в другой. Сворачивание неэффективного бизнес профиля.	Компания «Дикси» (из дискаунтера в магазин «У дома»). Продажа группой Metro части сети Real
	Изменение системы взаимодействия структурных единиц	Переподчинение существующих бизнес – единиц или функциональных структур рамках системы	Департамент контроля качества товаров X5 Retail Group имел самостоятельный статус, в разное время подчинялся коммерческому и операционному департаментам
	Реинжиниринг бизнес-процессов	Разработка новых, совершенствование действующих бизнес - процессов	Бизнес процесса управления качеством (Marks@Spenser), бизнес процесс сквозного контроля качества (X5 Retail Group)
Реорганизация организационной структуры и системы управления	Поглощение	ИТС поглощает конкурента и ребрендирует купленные торговые объекты в действующие концепты; присоединяет другую торговую сеть, сохраняя ее в качестве самостоятельной бизнес – единицы; приобретает контрольный пакет конкурента, сохраняя его присутствие на рынке в качестве самостоятельного участника рынка. Приобре-тает производственные предприятия	X5 Retail Group (поглощение компаний «Патэрсон», «Остров», «Копейка», «Остров», Меркадо»). Компания Wal-Mart сохранила купленную сеть супермаркетов Asda (Великобритания) как региональный филиал. Компания Edeka получила контроль над сетью дискаунтеров Netto Marken discount за счет покупки 85% уставного капитала. Активная скупка мебельных предприятий группой IKEA.
	Слияние	Компании 1) объединяют активы и капиталы, сохраняя наиболее сильную торговую марку, 2) объединяются, создавая новую компанию	Объединение Carrefour и Promodes (Франция), «Дикси» и «Виктории» (РФ), сетей «Перекресток» и «Пятерочка», в компанию X5 Retail Group
	Преобразование	Торговая сеть меняет юридические лица системы	Реорганизация компании «Техносила»
	Переориентация	Смена бизнес профиля Смена специализации бизнеса	Компания ПФК «БИН» сменила формат «супермаркет» на формат управления торго-вой недвижимостью. «Дикси» и «Магнит» эволюционировали из дистрибутивного бизнеса
	Разделение	Бизнес разделяется на независимые системы с сохранением владельческой структуры или нет	Разделение Metro AG на две независимые системы, разделение бизнеса братьями Альбрехт на AldiSud, AldiNord
	Продажа	Компания продает свою бизнес единицу Компания продает отдельные торговые объекты	Metro Group продала сеть супермаркетов Extra прямому конкуренту, компании Rewe Wal-Mart в Германии продала 19 супермаркетов группе Metro. Продажа Carrefour магазинов под

			давлением антимонопольного закона
	Выделение	Из профиля компании выделяется новая, независимая компания	Выделение из немецкой Metro Group сети магазинов формата DIY Praktiker.
Участие в капитале конкурентов	Покупка доли в капитале	Приобретение влияния в другой торговой компании, доступа к технологиям и инсайдерской информации.	Компания Edeka приобрела долю 25% в компании Netto датской группы Dansk Supermarked A / S

Отдельно следует остановиться на проблемах организационного проектирования. Прежде всего, это сложности в оценке обоснованности и социально-экономической эффективности намеченного (внесенного) организационного изменения, ведь каждое характеризуется множеством, часто противоречивых, результатов, которые далеко не всегда можно сопоставить или свести в интегрированную оценку. Бизнес профиль может, например, иметь небольшое количество торговых объектов, незначительный удельный вес в консолидированном обороте, но показывать высокую рентабельность или опережающий рост. Поэтому менеджеры обращаются обычно к «ценностному» подходу, при котором понятие ценности сводится к капитализации, темпам роста товарооборота, прибыли, количества торговых объектов и их площади.

Такой подход сужает понятие ценности и отражает преимущественно тактические интересы инвесторов и управляющего менеджмента. Так, ключевым индикатором эффективности рассматриваются показатели прибыльности (рентабельности) во взаимосвязи с капитальными расходами, например, показатель EBITaC, согласно которому эффективным является организационное изменение, обеспечивающее превышение прибыли до вычета процентов и налогов над суммой необходимых капитальных расходов.

Находят также применение критерии эффективности, основанные на оценке периода окупаемости вложенных в организационное изменение денежных средств, роста капитализации бизнеса. Последний критерий вообще часто трактуется собственниками и инвесторами как ключевой (интегральный), однако, по нашему мнению, он слабо увязан с материально –

технической базой торговой системы и является во – многом спекулятивной оценкой агентов рынка. К тому же он подвержен влиянию множества внешних факторов, часто напрямую не связанных с внутренней торговлей (например, рост стоимости нефти). Приведем пример. При разнице в товарообороте 2015 г в 17,5%, капитализация ИТС «Магнит» превысила капитализацию X5 Retail Group в 2,2 раза (хотя последняя компания долгое время скупала торговые объекты).[336] Поэтому здесь необходим комплексный подход, который можно сформулировать следующими методологическими принципами:

1) Анализ влияния (доли) ИТС на соответствующем сегменте рынка, по ключевым бизнес направлениям и в территориальном разрезе, по странам присутствия, балансовой стоимости материальных и нематериальных активов;

2) Оценка динамики роста основных показателей хозяйственной деятельности за 3-5 лет, скорректированных на нетипичные условия (например, изменение валютного курса, инфляционный скачок и т.п.);

3) Изучение территориальных пропорций развития, эффективности диверсификации, уровня вертикальной интеграции, хозяйственных результатов производственных и инфраструктурных компаний;

4) Анализ операционной эффективности, экономии капитальных вложений и оборотных средств, сопоставимых продаж на существующих рынках, оборачиваемости, эффективности EVA, дисконтированных денежных потоков;

5) Обеспечение ожидаемой компенсации инвесторам за предоставленный капитал и инвестиционные риски, оценка стоимости капитала на основе вариативности источников, изменения их структуры;

6) Учет в качестве используемого капитала всех активов, приносящих доход (на основе квартальных отчетов), оценка изменений в течение финансового года:

7) Поддержание стоимости ИТС или ее сбалансированного роста.

---

[336] Forbes выбрал лучших. Информационный ресурс retail.ru

В таблице 5.2.3. нами систематизированы показатели, анализ которых позволяет произвести комплексную оценку организационного изменения в торговой системе и оценить социально – экономический эффект.

Таблица 5.2.3 - Система показателей оценки социально – экономической эффективности организационных изменений в ИТС (составлена автором)

Критерий развития	Показатель / Формула расчета	Особенности
1.Значимость бизнес формата (оценка эффекта диверсификации)	Результаты хозяйственной деятельности: прирост товарооборота, торговой площади EBIT, EBITDA, NOPLAT, трафика, охвата населения	Сопоставление может быть проведено в абсолютных и относительных (к товарообороту) значениях
2. Оценка динамики роста за период 3 – 5 лет	Расчет темпа роста за период и цепных темпов роста показателей товарооборота, торговой площади, EBIT, EBITDA, NOPLAT, средней площади на один объект, трафика, охвата населения	Здесь важен вектор и темпы роста бизнес профиля Динамика удельной торговой площади будет характеризовать насыщение рынка
3.Сопоставление по темпам роста	Среднегодовые темпы за 5-летний период динамики показателей товарооборота, торговой площади, EBIT, EBITDA, NOPLAT. средней площади на один объект, трафика, охвата населения	Оценка перспективности бизнес направления в развитии
4.Оценка места системы на данном сегменте рынка и вектора развития	Сопоставление показателей Товарооборот системы / Совокупные продажи в сегменте Сопоставление темпов роста продаж системы и темпов роста продаж сегмента	Сравнение долей системы в различных профилях Сравнение динамики
5.Уровень территориального развития	Показатели проникновения Индекс Херфиндаля- Хиршмана Кол-во регионов присутствия / всего регионов России. $HHI=S_1^2+S_2^2+S_3^2.+S_n^2$ где S - % от продажи ИТС в сегменте. Доля локали-зованных поставок	Значимость в территориальном разрезе Операционная независимость
6.Анализ качества развития	Показатели операционной эффективности. Like for like, в т. ч. в динамике. NOPLAT минус плата за использование собственного и заемного капитала. Скорость оборота товарного запаса. Процент поставок через РЦ	Сопоставление по использованию счет внутренних ресурсов развития, по уровню конечной эффективности на рубль вложений Количество оборотов за год и динамика изменения
7.Оценка эффекта вертикальной интеграции	Показатели проникновения в смежные отрасли. Доля децентрализованного ассортимента. Доля СТМ в объеме продаж и совокупных доходах, с учетом	Показывает место собственной или вовлеченной внеотраслевой инфраструктуры в показателях бизнеса

	трансфертного ценообразования. Рентабельность продаж СТМ в сравнении со сторонними закупками. Доля кроссдокинга.	
8.Оценка рабочего капитала / оборотных средств	Показатель CE (Capital employed) в абсолютном значении и в расчете к товарообороту. Можно рассчитывать как совокупный инвестированный капитал, совокупный денежный поток	Сопоставление по вложенным средствам
9 Оценка эффекта по уровню добавленной стоимости (экономической ренты)	Расчет экономической ренты EVA = (ROCE – WACC) x ВК Где: ROCE -прибыль после уплаты всех налогов, ВК – вложенный капитал, WACC – мультипликатор (взвешенная средняя стоимость капитала)	Сопоставление по итоговым результатам. Прибыль после уплаты всех налогов мы уменьшаем на стоимость инвестированного капитала
10.Оценка эффективности инвестирования	EBITaC=EBIT – CC= EBIT – CE * WACC где CC – стоимость капитала, ВК – вложенный капитал или чистый денежный поток (если его можно выделить в учете)	EBIT корректируется вручную на особенности ведения бизнеса в периоде более 4 лет. Эффективность инвестирования оценивается по профилям с учетом стоимости всего привлекаемого капитала
11.Анализ рентабельности совокупных активов	ROCE – рентабельность вложенного капитала ROCE = EBIT / BA Где: BA – все активы профиля, включая доходы от сдачи площадей в аренду	Сопоставление производится с учетом использования всех активов профилей EBIT берется до применения специальных условий, но за вычетом всех дивидендов
12.Оценка хозяйственных рисков и устойчивости	Показатели окупаемости (ОИ) Доля собственных торговых площадей Соотношение собственных и заемных средств. ОИ= ИК / СД, где ИК – инвестиции, СД – рост совокупного дохода. УСП= СП/ П, где СП – собственные площади, П – суммарные площади. К1=СК / ЗС, К2=ЗС / EBITDA	Суммируются доходы от операционной и маркетинговой деятельности К2 , менее 4

Отметим, что принятие управленческого решения на основе анализа системы показателей предполагает ручную корректировку полученных результатов на качественные критерии, не подлежащие экономической оценке (например, может быть учтена социальная значимость направления, перспективы развития рынка, позиция регулятора и др.).

По нашему мнению, здесь необходимо использовать стратегический бенчмаркинг, под которым мы понимаем корректировку стратегии и тактики,

организационной структуры на основе интерпретирования развития форматных конкурентов. Сравнительный анализ динамики развития двух и более ИТС можно будет в будущем формализовать с помощью построения динамической модели, учитывающей колебательный характер флуктуаций основных параметров сложных организационных систем. Методологические подходы к построению такой модели изложены нами в ряде статей.[337]

5.3. Модель оптимизации управления в пространственно распределенной торговой системе

Усложнение организационной структуры торговой системы в процессе интеграции предполагает решение задачи оптимизации сценарного развития системы, эффективного управления множеством разноудаленных хозяйственно самостоятельных организаций и зависимых структурных элементов. Выше мы отмечали схожесть в сценариях формирования и развития различных ИТС и, одновременно, наличие сценарных особенностей, изменение компаниями курса вследствие смены контролирующего владельца или управленческой команды. Прикладную задачу мы видим в выделении конкретных точек для осуществления организацией, как целостным субъектом, управленческих интервенций на сценарном уровне, смещении вектора управления от воздействия по ситуации к влиянию по смыслу, превращении управления процессами в управление сценарным поведением организации, коллективным сознанием, как это активно происходит сегодня в политике и военном деле; отказе от применения стратегий понуждения и всепроникающего контроля и формирования условий, когда интегрируемые объекты управления становятся заинтересованными в изменениях, выгодных

[337]Чеглов В.П. О возможности математического моделирования развития торговой органи зации на основе анализа ее взаимодействия с основным конкурентом // Поволжский торго во-экономический журнал. Саратов, 2014, с. 12-20, Чеглов В.П., Березин А.А. О математи ческом моделировании стратегий развития сложных организационных систем "Менеджме нт и бизнес-администрирование" М., ИД "Экономическая газета" № 3 2014, с. 90 – 101

управляющему субъекту (реализации концепции «мягкой силы» Дж. Ная, основанной на информационных технологиях). Управленческая трансформация должна не только обеспечивать эффективность хозяйственной деятельности, но генерировать и поддерживать конкурентные преимущества на рынке, увязывать стереотипы и ролевые модели поведения ее создателей, текущих владельцев, инвесторов, менеджеров, влияние надиндивидуального (коллективного) сознания.

Как показывает анализ, торговые системы объективно подвержены опасности отклонения от институционального тренда, попадания в условия турбулентности и кризиса, которые также могут быть типизированы. И.Адизес, например, выделил и описал четыре организационных отклонения: «Смерти во младенчестве» на этапе перехода бизнеса в стадию «Юности», «Ловушки основателя или семейственности» - на этапе движения компании к стадии «Давай – Давай», ловушки «Несостоявшийся предприниматель» и «Преждевременное старение» при переходе организации на стадию «Расцвета».[338]

Наше исследование показывает[339], что все они находят отражение в процессе системообразования в торговой сфере, правда жесткой привязки к конкретным стадиям развития мы не прослеживаем. Кроме того, нами выявлено, что на стадии трансформации торговой цепи в торговую сеть и далее в систему организаций, происходят отклонения иного рода, которые также повторяются и институализируются. Первое отклонение можно обозначить как «ловушку искусственного ускорения темпов роста» и увязать с типичными ошибками в администрировании доступного системе ресурса. Сюда мы относим чрезмернную увлеченность владельцев / менеджеров высокими темпами роста, развитием за счет внешнего заимствования, рискованными инвестициями, универсализацией или диверсификацией.

---

[338] Institute Adizes Worldwide. Электронный ресурс. Режим доступа dizes.ru/corporate-blog/zhiznennyj-tsikl-organizatsii-po-adizesu-stadiya-yunost/

[339] См. Чеглов В.П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения– М., Вузовский учебник / ИНФРА-М, 2013, с. 82-89

Второе отклонение отражает, по нашему мнению, разрыв в преемственности управления системой вследствие резкой смены менеджерской команды или применяемой стратегии. Это отклонение мы определяем «Ловушкой нарушения в памяти системы». Оно выражается в пренебрежении профессионализмом в управлении, недооценке роли личности, частой смене наемного менеджмента, непоследовательности в решениях и стратегировани развития. Типовые причины и условия возникновения организационных отклонений в развитии ИТС, индикаторы этих состояний и возможные инструменты их преодоления систематизированы нами в таблице 5.3.1.

Таблица 5.3.1 - Организационные отклонения в процессе жизненного цикла интегрированной торговой организации*

Ловушка Примеры	Причины	Признаки	Инструменты коррекции
«Смерть во младенчестве» McDonald's столкнувшаяся на этапе своего становления с проблемой хозяйственной независимостьи франчайзи	Отсутствие концепции развития, Ошибка в позиционировании на рынке, товаре, нструменте развития. Отсутствие знаний у владельца. Нежелание рисковать. Недостаток капитальных ресурсов	Низкие темпы роста, кассовые разрывы, проблемы с получением кредитов Высокие логистические затраты	Развитие собственной торговой сети. Строительство торговых объектов и сдача их в аренду. Встраивание франчайзи в бизнес и сокращение сроков франшизы.
Ловушка основателя Торговая сеть ПФК «БИН» (приобретение сети магазинов «Магнолия», 2001 г.)	Владелец торговой компании не смог отойти от «ручного» управления бизнесом и стать только собственником и стратегом. Ошибка в подборе наемного менеджмента.	Смена стратегии развития. Потеря управляемости Замедление роста. Снижение товарооборачивае мости, эффективности	Своевременный уход владельца от текущих дел на позиции инвестора / стратега и финан-сового контроллера, подбор CEO в соответствии со сценарием развития
Несостоявшийся предприниматель «Арбат – Престиж», «Евросеть»	Недобросовестная конкуренция. Потеря контроля за текущей деятнельностью Применение админи-стративного ресурса	Недружественное поглощение Судебное преследование	Применение механизмов перекрестного владения, оффшор-ного управления, договароспособность
«Преждевременное старение» X5 RetailGroup	Несоразмерное раздувание административного персонала и его роли, чрезмерный контроллинг.	Каждое направление развивается самостоятельно	Продажа неэффективных профилей Оптимизация офиса

	Отсутствие концепции развития и органичной корпоративной культуры, инвестиционный характер компании	Раздутая управленческая вертикаль, бюрократия при принятии решений	Делегирование управленческих функций Разделение инфраструктуры по профилям
«Искусственное ускорение темпов роста» Компании «Эльдорадо», «Техносила» были вынуждены уйти под управление стратегическим инвестором.	Погоня за темпами роста и ускоренной капитализацией. Агрессивная экспансия, растягивание инфра-структуры. Чрезмерная универсализация или диверсификация бизнеса Ошибка в выборе страте-гического инвестора.	Кассовые разрывы Высокая долговая нагрузка, ориентация на краткосрочные займы	Реструктаризация заемных средств. Замедление экспансии. Оптимизация и интенсификация развития, сферы деятельности.
«Нарушение в памяти системы» Kmart, X5 Retail Group последние годы	Перекладывание системной ошибки на конкретного менеджера. Недооценка роли личности в развитии. Чрезмерный упор на технологчность упра-вления и контроллинг	Непоследовательн ость применяемых стратегий и решений. Частая смена первых лиц компании	Владелец должен взять управление на себя и «выверить» развитие бизнеса, обеспечить преемственность управления за счет подбора CEO

*Составлено автором на основе разработки И.Адизеса и анализа практики интеграции торговой сферы

Эффективное развитие ИТС предполагает, по нашему мнению, не избегания типовых ловушек, а управление сценарным поведением, устранение причин возникновения отклонений, применения принципов системного управления.[340] Отметим, что традиционно для торговых предприятий и организаций характерен ситуационный подход, принятие управленческого решения в зависимости от развития конкретной ситуации, как ответ на прямое, состоявшееся, воздействие внешнего окружения на цели, структуру, технологии и персонал компании (П. Лоуренс и Дж. Лорш). Усложнение внутреннего устройства торговой организации делает востребованным подход Ф.Фидлера, эффективый в условиях высокой степени привычности решаемых задач и унифицированности принимаемых решений, наличия у руководителя

[340] Совершенствование управления сложными экономическими системами подробно исследовано в монографиях Ю.Б.Винслава (Управление интегрированным бизнесом: теоретические и методические аспекты. М. ЦентрЛитНефтеГаз, 2017), В.В.Масленникова, В.Г.Крылова (Процессно-стоимостное управление бизнесом. М., ИНФРА-М, 2006, с. 7-48), Ю.В.Ляндау (Процессно-проектное управление. М.Палеотип, 2014, с. 6-20)

позиционной, легитимной власти (в соотношении, определяемом автором, как 4:2:1). Этот подход определяется нами как функционально – ролевой, при котором управление некоторым множеством предприятий складывается вокруг фигуры интегратора (как правило, харизматичного основателя или руководителя).

Дальнейшее усложнение организационной структуры и преобразование торговой цепи в торговую сеть уменьшают возможности применения рациональных методов подготовки и принятия управленческих решений, растет цена принимаемого решения и риск ошибки (Дж. Томпсон[341]), востребованным становится классический функциональный подход. Происходит сознательное сужение функционала менеджера до набора формально прописанных операций (А.Файоль), разделение функций между несколькими формально независимыми и равноправными подразделениями (отделами закупки, продаж, маркетинга и другими), что создает постоянный конфликт интересов, снижает эффективность взаимодействия, ведет к излишней централизации и бюрократизации управления.

Проблема эффективности управления территориально распределенной торговой системой решается сегодня с помощью процессного подхода, согласно которому управление разбивается на множество технологически выстроенных процессов (в экономической литературе встречается также обозначение «бизнес процессы»). Под бизнес процессом понимается совокупность различных видов деятельности, в рамках которых («на входе») используется один или более видов ресурсов…в результате (или «на выходе») создается продукт, представляющий ценность для потребителя[342] или сумма функциональных результатов.[343]

---

[341] Щербина В.В. Социальные теории организации. М., ИНФРА-М, 2000, с 166-167

[342] Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Управление крупной компанией. Учебное пособие для вузов 2-е изд. / М., Академический проект, 2010, с. 23

[343]См, например, Кунц Г., О'Доннел С.Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций /М., 1981, т.1-2, Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Управление крупной компанией. 2-е изд. / М., Академический проект, 2010, с. 24

Приведенные точки зрения не совсем точно определяют сущность процессного управления сложной экономической системы. По нашему мнению, бизнес процесс представляет собой последовательность узкофункциональных действий, совершаемых в жестких пространственных и временных рамках, выстроенных в оптимальном порядке, под контролем одного менеджера (на практике называемого «владельцем бизнес процесса»), наделенного не только функциональной, но и финансовой ответственностью, а также бюджетом. Применение процессного подхода в ИТС предполагает, что управленческий функционал на уровне торговых объектов дробится и встраивается в различные технологические цепочки, контролируемые на уровне офиса, где они и увязываются между собой. В итоге торговыми объектами управляет одновременно множество менеджеров из офиса в удаленном режиме, а директора магазинов становятся администраторами их решений и исполнителями отдельных этапов бизнес процессов (схема на примере ИТС «Атак» показана в приложении 5.2).

Эффективность процессного управления достигается тем, что пошагово прописывается наиболее короткий путь к достижению результата. Сотрудники встраиваются в оптимизированные, технологически отлаженные процессы. От них не требуется наличие индивидуальных знаний и умений, но предполагается наличие усредненного набора навыков. *М*отивируются они на достижение устанавливаемых руководством промежуточных целей (товарооборот конкретного объекта, количество клиентов, средний чек, наличие или отсутствие жалоб клиентов), а не конечные результаты хозяйственной деятельности. Управление системой сводится к формированию совокупности бизнес-процессов и эффективному контролю их исполнения; а каждый работник рассматривается независимо от персоналии, ресурс, который легко можно заменить.

Применение процессного подхода в многоуровневой и многофилиальной системе, как показывает опыт работы автора, создает проблемы координации и синхронизации работы территориально удаленных

торговых объектов, их объединений, различных форм и направлений бизнеса; подмены управления контроллингом. Решаются эти проблемы чаще всего за счет увеличения штата менеджеров в управленческой структуре, называемой «центральный офис», которая по мере системообразования все дальше отдаляется от торговых объектов. Для восполнения возникшего «вакуума» между центральным офисом и магазинами вводятся промежуточные уровени (территориальный и региональный), вследствие чего менеджеры системных объектов оказываются «оторванными» от центра ведения бизнеса, теряют прямой контакт с владельцем бизнеса и управленцами верхнего уровня, а значит все меньше представляют себе цели и стратегии развития системы; их функционал сужается до администрирования работы объектов, выполнения целевых установок офиса. Параллельно узкоспециализированным и формализованным сановится труд сотрудников центрального офиса.

Позволительно сделать вывод: процессное управление обеспечивает синхронизацию работы множества системных объектов, при этом формирует новые проблемы: потери менеджментом инициативности и креативности, бюрократизации, замедленной адаптации системы к изменяющейся внешней среде, излишней централизации управления. Решение мы видим в сочетании процессного и системного подходов в управлении.

Системный подход трактуется экономистами обычно как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая вход (ресурсы), связь с внешней средой, выход (цель) и обратную связь. А вот дальше точки зрения расходятся. Так, сторонники узкой трактовки понятия сводят его к структурированию и упорядочиванию проблем внутри бизнес структуры в целях повышения эффективности управления, как результирующей всех составляющих.[344] Нам ближе расширительная трактовка понятия, которая определяет, что системный характер управления заключается во

[344] Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Управление крупной компанией. Учебное пособие для вузов 2-е изд. / М., Академический проект, 2010, с. 27

взаимодействии субъекта с внешней средой, его «открытости» к ней[345], а также свойствами складывающейся структуры, особыми системообразующими, интегративными связями объектов системы.[346]

Изучение сценариев развития ИТС Wal-Mart, McDonald's, Tesco показывает, что применение системного подхода в отраслевом системообразовании следует связывать с встраиванием в систему поставщиков и клиентов в качестве составных и связанных элементов (В.Масленников и В.Крылов обозначают такой подход как «партнерский»[347]), их подключением к внутренним информационным потокам, а затем и принятию управленческих решений. Опыт показывает, что крупные поставщики в состоянии обеспечить поставки в системные магазины своих товаров в объемах и в сроки, необходимые для восполнения продаж, обеспечить мерчендайзинг по согласованной планограмме и нуждаются лишь в контроле со стороны менеджмента магазинов. Поэтому торговой системе целесообразно на их базе создавать аутсорсинговые распределительные центры, что позволит ей избежать лишней инвестиционной нагрузки и снизить логистические расходы, к тому же сформировать определенную зависимость поставщиков. Важно, что ИТС при этом сохраняет за собой управление распределением добавленной стоимости в цепи товародвижения, рычаги влияния на операционную эффективность поставщиков, контроль за выполнением обязательств и соблюдением своих стандартов.

С другой стороны, мы считаем ИТС должны активно интегрировать в систему управления лояльного клиента с помощью разработки и внедрения программного обеспечения удаленного доступа клиентов к информационным каналам и распределительной инфраструктуре, эффективной обратной связи; а включение представителей объединений лояльных потребителей в управленческие структуры ИТС обеспечит рост социальной эффективности

---

[345] Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. Учебник для вузов. Питер, 2005
[346] Локтионов М. Системный подход в менеджменте / М., Генезис, 2000
[347] Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М., ИНФРА-М, 2006, с. 27

системы. Предлагаемая нами концептуальная модель системно - процессного управления интегрированной торговой системой приведена на рисунке 5.3.1.

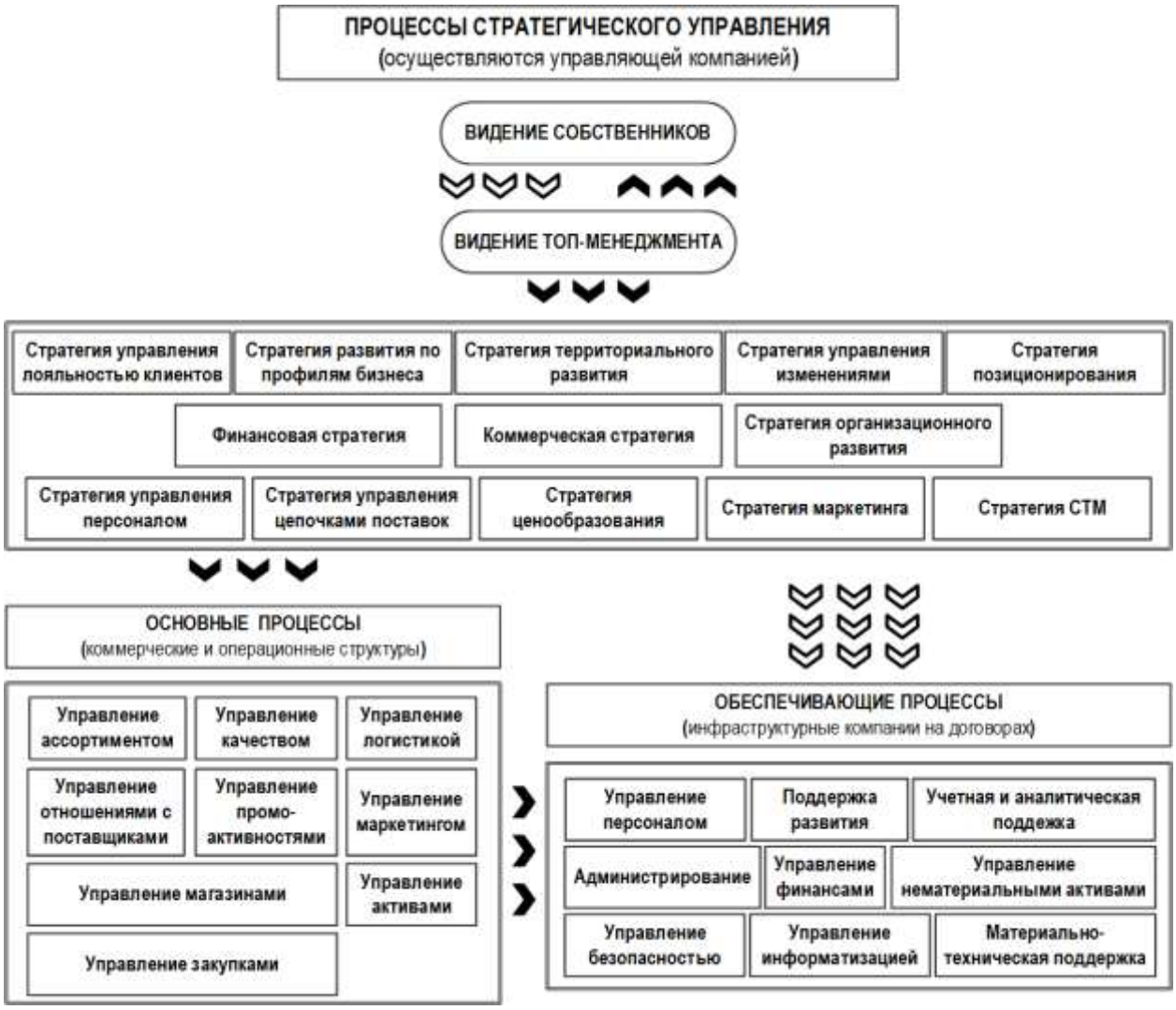


Рисунок 5.3.1 - Модель процессного управления крупной интегрированной торговой системы (разработана автором)

В основу данной модели заложено деление управленческой структуры на три блока: процессы верхнего или «стратегического» уровня, основные (операционные) и обеспечивающие процессы. На верхнем уровне управления торговой системой предлагается сконцентрировать функции принятия стратегических решений, обеспечивающие системное развитие бизнеса, управление ресурсами и финансами, выделив этот блок в управляющую (холдинговую) компанию. Переместить центр ответственности за формирование доходов в коммерческие подразделения, к которым следует относить департаменты закупки, управления недвижимостью и операционные

подразделения. Этот блок должен координировать бизнес процессы по управлению закупками, торговыми площадями, логистикой и промо активностью, маркетингом. К нему целесообразно подключить ассоциированных и лояльных системе производителей в лице менеджеров по продажам, товародвижению, управлению качеством.

Реализация модели предполагает расширение хозяйственной самостоятельности и повышение статуса операционных подразделений в управленческой иерархии. Необходимо подчинить им или вывести на производственный аутсорсинг функциональные подразделения, а систему административного контроля за деятельностью магазинов заменить финансовым контролем исполнения нормативов, устанавливаемых центральным офисом через региональные филиалы. В функциональном блоке должны быть собраны поддерживающие и вспомогательные бизнес процессы. Координирующие эти процессы подразделения не должны вмешиваться в деятельность стратегических и операционных подразделений, лишь обслуживать их интересы.

Предлагаемая схема позволит выстроить плоскую, децентрализованную систему управления, «развести» по значимости операционный и функциональный блоки, устранить существующую практику вмешательства менеджеров функциональных подразделений в управление торговыми объектами, повысить адаптивность системы, решить проблему неэффективности управления, которая свойственна всем отечественным торговым системам.

Проблема заключается в том, что центры ответственности по большинству бизнес процессов сегодня располагаются в функциональных и обслуживающих плдразделениях, в управленческой вертикали происходит смещение акцентов в сторону офисной надстройки, что выражается в увеличении звенности и численности офисных работников. Менеджмент торговых объектов практически лишен функций управления, влияния на результат хозяйственной деятельности, заинтересованности в достижении

системных целей, находится в подчиненном положении относительно функциональных и обслуживающих подразделений. И этот тренд имеет под собой основание, поскольку стандартизация и формализация бизнес процессов позволяет снижать и обезличивать требования к профессиональным компетенциям не только менеджеров среднего звена и нижнего звеньев, но и операционного персонала, проводить политику сокращения персонала и экономии фонда оплаты труда, а современные информационные платформы - транслировать управленческие решения в удаленном режиме.

Однако экономизация сопровождается негативным эффектом, к которому мы относим: «вымывание» профессиональных кадров, рост текучки менеджерских кадров и операционного персонала, миграцию менеджеров по торговым системам рост числа директив из офиса в торговые объекты, усиление управленческого прессинга на операционный блок, что приводит к потере управляемости в системе офис – операционные объекты, обозначаемой практиками как «разрыв управленческой пирамиды»[348], когда на уровне территориального (регионального) звена управления сосредотачиваются не функции управления, а функции транслирования распоряжений офиса и контроля их выполнения. Предпринимаемые попытки решения проблемы через развитие собственных учебных центров, ускоренной подготовки кадров из числа лояльного линейного персонала только усугубляет ее, поскольку снижает уровень профессиональной подготовки менеджерского звена в ИТС.

Эффективное решение проблемы мы видим в децентрализации управления в отечественной ИТС, смещении центра управления операционным процессом (торговлей и закупками) с уровня корпоративного офиса на уровень операционных подразделений, устранении излишней бюрократизации (рисунок 5.3.2). Суть подхода состоит в повышении роли операционных бизнес – единиц, их выстраивании по форматному принципу,

[348] Перминов С.М. Построение розничных и дистрибьютерских сетей. Питер, 2014.С.14-16

использовании матричных и / или дивизиональных структур управления, механизма двойного подчинения.



Рисунок 5.3.2 -. Концептуальные принципы построения «плоской» структуры корпоративного управления в интегрированной торговой системе (разработаны автором)

Подчеркнем, что управление основными процессами должно быть сосредоточено в хозяйственно самостоятельных операционных подразделениях системы[349], под которыми мы понимаем операционные компании или объединения таковых в рамках торговой сети одного формата, обеспечивающие не только управление торговой деятельностью, но и закупки в рамках контрольных цифр, устанавливаемых стратегическим апексом системы. При этом за стратегическим апексом целесообразно сохранить только процессы управления верхнего уровня (стратегирования, делегирования и контроля) и его целесообразно выделить в управляющую компанию; а функциональные и обслуживающие подразделения должны быть

[349] Эти процессы активно развиваются в транснациональных торговых системах Metro AG, Wal-Mart, McDonald’s

поставлены в подчиненное положение по отношению к операционным блокам, обслуживать их интересы на основе внутрисистемного хозяйственного расчета и реализации одного из предлагаемых принципов:

1) «стратегического партнерства», предполагающего выделение вспомогательных структурных подразделений офиса в независимые департаменты (компании), обслуживающие операционные подразделения компании на договорных условиях. Тем самым достигается снижение себестоимости оказываемых сервисным блоком услуг за счет увеличения масштабов деятельности. По этой схеме работает, например, Metro Group.

2) «бизнес в бизнесе», согласно которому сервисный блок системы «дробится» по операционным подразделениям (пример, группа компаний семьи Мюлье). В этом случае ИТС идет на сокращение объемов деятельности обслуживающих подразделений в обмен на автономность операционного подразделения, рост его капитализации в случае возможной продажи.

3) полной или частичной интеграции в систему внешних партнеров на условиях инкорпорирования или производственного аутсорсинга (используется компанией McDonald’s). Мы считаем на аутсорсинг может быть переданы не только IT, клининг, охрана объектов, но и сервисное обслуживание, весь бухгалтерский и налоговый учет, маркетинг, логистика.

Упрощение операционной вертикали видится также в перераспределении управленческого функционала и ответственности от центрального офиса в пользу территориального и операционного звена, разделении последнего на управляющий уровень и уровень администрирования; перенесении центра инвестиций и извлечения прибыли на уровень территориальных филиалов, центра формирования операционных доходов – на уровень региональных и более мелких, кустовых объединений, торговых объектов крупных форматов. Это позволит сократить звенность операционного управления минимум на 5 звеньев (таблица 5.3.2).

Таблица 5.3.2 - Концептуальная схема упрощения вертикали операционного управления ИТС (составлена автором)

Уровень иерар-хии	Усредненная схема управления ИТС сегодня	Предлагаемая схема	
1	Совет директоров	Совет директоров*	Стратегический апекс
2	Главный исполнительный директор	Главный исполнительный директор	
3	Заместители Главного исполнительного директора	Территориальный директор / Операционный директор бизнес направления**	
4	Директор межрегионального филиала	Директор регионального кластера / Операционный директор кластера	Функциональный апекс (вспомогательные и обслуживающие подразделения и компании)
5	Операционный директор бизнес направления	Директор гипермаркета или супермаркета / директор куста магазинов малых форматов	
6	Операционный директор филиала по бизнес направлению	Менеджеры - администраторы магазинов	
7	Заместители операционного директора		
8	Региональный директор		
9	Супервайзер		
10	Директор магазина		
11	Заместители директора магазина		

*Совет директоров должен помимо независимых директоров включать заместителей главного исполнительного директора, **Здесь и далее знак «/» обозначает разделение функций и ответственности одного уровня иерархии

В свою очередь укрупнение системных единиц, исключение ряда контролирующих звеньев (заместители CEO по функциональным направлениям, супервайзеры), расширение управленческого функционала и зоны ответственности на уровне торговых объектов позволит реализовать предлагаемую нами модель оперативного управления территориально удаленными объектами (рисунок 5.3.3). В рамках этой модели директор системного супермаркета или гипермаркета должен из администратора превратиться в операционного менеджера, имеющего расширенные управленческие функции в рамках, устанавливаемых и контролируемых территориальными филиалами и региональными объединениями (кластерами) нормативов и бюджетов.

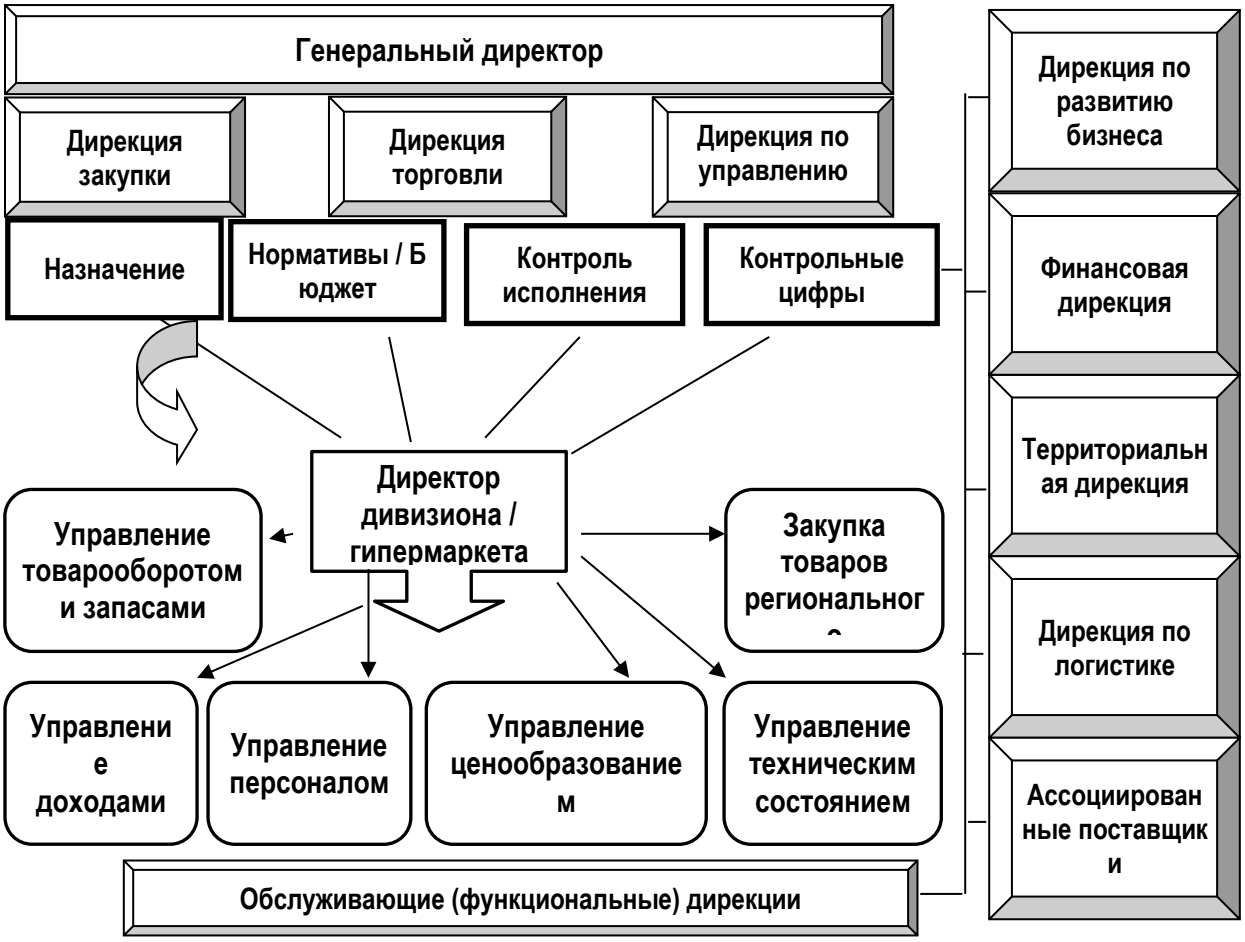


Рисунок 5.3.3 -. Модель оперативного управления территориально удаленными торговыми объектами (авторская разработка)

Особо отметим, что в сетях малых форматов управляющим менеджером может рассматриваться региональный директор или директор куста магазинов, при условии, что ему будут переданы функции управления товпарооборотом и товарными запасами, доходом от продаж, персоналом, ценообразованием и техническим состоянием торговых объектов, право распоряжения бюджетами каптальных и операционных затрат на объектах, а их статус будет сопоставим с уровнем руководителей территориальных функциональных и обслуживающих департаментов. Мониторинг контрольных цифр и расходования бюджетных средств обеспечит институт финансовых контролеров, подчиненный финансовому подразделению управляющей компании, который необходимо размещать на торговых объектах или головных магазинах объединения. В итоге должна

сформироваться мультидивизиональная структура[350], в которой бизнес единицы которой не только формируют доходы и несут затраты, но и генерируют прибыль.

На практике мы видим первые попытки децентрализации управления торговыми объектами в отечественных системах. Наиболее продвинулась в этом направлении ИТС X5 Retail Group, преобразовавшая сложившиеся в сети «Пятерочка» региональные объединения магазинов в операционные кластеры, получившие наименование «дивизионы» (схема построения дивизиона приведена на рисунке 5.3.4).

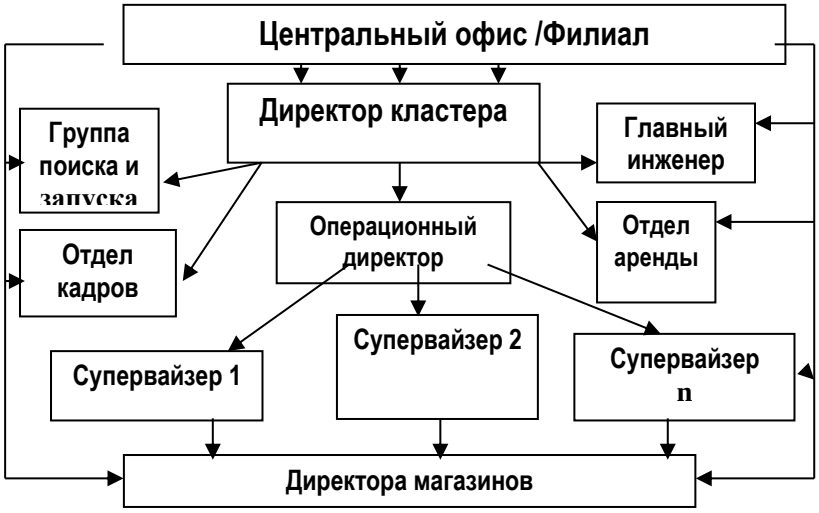


Рисунок 5.3.4. Схема управления операционным дивизионом в торговой сети «Пятерочка» (составлена автором по данным компании)

Отметим, что в самом этом делении нет ничего оригинального. Каждый дивизион сегодня составляют около 100 торговых объектов, разделенных на 5 – 8 кустов по 10 – 15 магазинов под управлением супервайзеров. Некоторая новизна заключается в расширении управленческого функционала руководителя такого кластера, которому передаются функции развития кластера (поиска новых локаций и запуска магазинов), сдачи свободных площадей в аренду, технического обслуживания торговых объектов, найма персонала и управления бюджетом. Само объединение позиционируется как

[350] Термин введен в книге Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса М., Вершина, 2004, с. 28-30, 62-64

хозрасчетное предприятие. Но, если присмотреться, то децентрализация во-многом формальна, выделенные дивизионы нельзя отнести к хозрасчетным образованиям, поскольку: 1) закупку товаров, формирование ассортимента, схемы его выкладки определяют менеджеры в офисе, они же устанавливают розничные цены, управляют товарными запасами; 2) функциональные менеджеры дивизиона имеют двойное подчинение и согласовывают управленческие решения с профильными подразделениями офиса (филиала); 3) мотивационные показатели менеджеров кластера построены на противопоставлении интересов и принципе «разделяй и властвуй», что, по нашему мнению, не позволяет получать командную синергию (в таблице 5.3.3 приведена примерная схема стимулирования оперативного менеджмента).

Таблица 5.3.3 - Ключевые показатели хозяйственной деятельности (KPI) на различных уровнях управления дивизионом торговой сети «Пятерочка» X5 Retail Group (составлено автором по данным компании)

Директор кластера	Операционный директор кластера	Супервайзер, директор магазина (ДМ)
Ввод новых торговых объектов Стоимость ввода новых объектов Товарооборачиваемость Оборот на 1 кв. метр торговой площади Экономия операционных расходов Экономия ФОТ Обеспечение выполнения условий для получения маркетинговых доходов Выполнение бюджета План доходов от сдачи в аренду	Выполнение плана розничного товарооборота Выполнение норматива товарных потерь по дивизиону Соблюдение норматива товарооборачиваемости Соблюдение норматива наличия ключевых товаров в магазинах	Выполнение плана розничного оборота по кусту магазинов (0,6)* Выполнение норматива товарных потерь (0,2) Выполнение бизнес процессов (0,2)

*В скобках приведены удельные веса параметров (по данным компании)

Если сравнить приведенные показатели, то можно увидеть, что важнейшим KPI директора магазина и супервайзера является показатель выполнение плана товарооборота, который они могут обеспечить за счет увеличения заказов, количества сотрудников. Других рычагов управления у них нет. В то же время операционный директор дивизиона заинтересован в ускорении товарооборачиваемости (а значит в сокращении ассортимента и оптимизации заказов), а директор дивизиона – в экономии фонда оплаты труда

и операционных расходов. Прямой путь достижения KPI последним - сокращение персонала в магазинах, запуск новых торговых объектов, даже если они расположены рядом с существующими и влекут перераспределение трафика и удельное сокращение продаж.

Согласно разработанной нами модели, директор кластера (дивизиона) должен получить рычаги управления текущей хозяйственной деятельностью объединения: право децентрализованной закупки товаров местного производства, определения условий их мерчендайзинга, оптимизации ассортиментной матрицы, регулирования цен в рамках контрольной цифры доходов, штатного расписания. При этом функциональные подразделения следует ориентировать лишь на обеспечение деятельности операционных подразделений. Сожившуюся управленческую вертикаль нужно макимально упростить за счет сокращения должности операционного директора кластера. Следует также пересмотреть ключевые показатели эффективности труда управляющих менеджеров в сторону их непротиворечия и обеспечения системной синергии (примерная матрица приведена в таблице 5.3.4).

Таблица 5.3.4 - Примерная матрица ключевых показателей эффективности по уровням управления операционного кластера (разработана автором)

Директор кластера	Супервайзер	Директор / администратор магазина
Выполнение плана товарооборота (РТО, 0,1) Выполнение плана по валовому доходу (0,1) Ускорение оборачиваемости (0,1) Оборот на 1 кв. метр торговой площади (0,1) Экономия операционных расходов, кроме ФОТ магазинов (0,1) Экономия на штрафах (0,1) Соблюдение показателя out of stock (0,1) Выполнение бюджетов (0,1) Выполнение плана по доходам от аренды (0,1)	Выполнение плана РТО по кусту магазинов (0,1) Ускорение оборачиваемости Наличие ключевых товаров в магазинах (0,1) Выполнение норматива технологических товарных потерь (0,2) Управление 5-10 процентами выставочной площади (0,1) Соблюдение норматива ФОТ (0,2) Рост доходов от продаж товаров местного производства (0,1) Снижение текучки персонала (0,1) Рост доходов с сервиса (0,1)	Выполнение плана РТО по кусту магазинов (0,2) Соблюдение стандарта обслуживания (0,2) Наличие ключевых товаров в магазинах (0,1) Соблюдение планограммы выкладки (0,1) Наличие ассортимента товаров в магазинах (0,2) Выполнение норматива технологических потерь** (0,2)

Выполнение плана доходов от закупок товаров местного производства (0,1)*		

*В скобках показан «вес» критерия. **За потери от воровства должна отвечать служба безопасности ИТС

В идеале руководители торговых кластеров в ИТС должны стать своеобразными предпринимателями, для чего было бы целесообразно прописывать бонусную составляющую оплаты результатов их деятельности в процентах от полученного дохода (для руководителей) и товарооборота (для супервайзеров).

5.4. Методические подходы к повышению эффективности и устойчивости торговой системы

Развитие интегрированной торговой системы помимо проблемы эффективного управления ставит не менее актуальную проблему сохранения в процессе системообразования операционной эффективности. Опыт интеграции торговли за рубежом показывает, что по мере насыщения рынка сетевыми объектами и формирования межсистемной конкуренции, интегрированные торговые системы уже не в состоянии обеспечивать заданную инвесторами динамику развития только за счет увеличения числа торговых объектов и новых рынков и решающим фактором в конкурентной борьбе становится операционная эффективность. Здесь мы снова сталкиваемся с различиями в подходах. За рубежом под операционной эффективностью принято понимать достижение стратегического результата хозяйственной деятельности за счет интенсификации использования имеющейся инфраструктуры, доступных ресурсов и совершенствования бизнес процессов. И одним из таких результатов рассматривается отдача с работающего капитала. В нашей стране получил распространение несколько иной подход: операционная эффективность часто сводится к опережающему наращиванию продаж (прибыли) вследствие увеличения количества торговых

объектов, непрерывной экономизации (минимизации затрат в достижение стратегического результата).

Как показывает анализ, фактор операционной эффективности оказал влияние уже на старте отраслевой реинтеграции. Первые проблемы с операционной эффективностью, оказавшие влияние на устойчивость крупных торговых сетей, мы отмечаем еще в 2002-3 годах, когда С.Гуцериев после недостаточно просчитанной сделки по приобретению торговой инфраструктуры компании «Магнолия» вынужден был отказаться от розничного бизнеса и трансформировать торговую сеть «БИН» в формат управления недвижимостью. Те же проблемы коснулись в 2007-2017 гг. торговые сети «Мосмарт», «Самохвал», «Патэрсон», «Старик Хоттабыч», «Уютерра», «Седьмой Континент» (прекратили деятельность), «Эльдорадо», «Техносила» (сменили владельцев).

Преимущество в развитии получили те торговые сети, которые изначально заложили в концепцию развития заимствованные за рубежом технологии операционной эффективности: «взвешенное» и последовательное территориальное развитие торговой сети в увязке с собственной высокомеханизированной оптово-распределительной и транспортной инфраструктурой, в рамках норматива соотношения собственных и привлеченных средств, размещение офиса и распределительных центров за городской чертой, сочетание аренды и строительства собственных торговых и складских площадей, централизации закупочной деятельности, Это позволило отечественным группам компаний к 2014-15 гг. по отдельным показателям операционной эффективности (отдача с одного метра торговой площади, удельный оборот на магазин) выйти практически на уровень крупнейших транснациональных торговых систем (таблица 5.4.1).

Отметим, что серьезное отставание сохранялось, пожалуй, в части автоматизации логистических / торговых процессов, что нашло отражение в показателе производительности труда. Своевременная трансформация отдельных отечественных торговых сетей в ИТС позволило им успешно

сдерживать экспансию на рынок России зарубежных компаний. Можно вспомнить отказ от проникновения на рынок РФ американской компании Wal-Mart, французской Carrefour, развитие торговых сетей Obi, Billa, New Yorker, Mango и других на условиях партнерства с российскими компаниями, сдержанную экспансию компаний Auchan, Metro, Leroy Merlin.

Таблица 5.4.1 - Сопоставление крупнейших российских и зарубежных торговых систем по операционной эффективности, 2014 г – 1 п/г 2015 (составлено автором по данным компаний)

ИТС	Оборот на кв. м. торговой площади, тыс. руб.	Удельный оборот, млн. руб.	Производительность труда, тыс. руб. / чел
«Магнит»	212,6	78,6	2983,8
X5 Retail Group	245,9	115,3	5386,7
«Дикси»	306,8	104,3	4580,0
О Кей	275,4	1407	5671,6
«Лента»	276,7	1469,6	7054,5
«М.Видео»	202,7	467,3	9847,8
Home Depot	297,6 / 452,3*	1277,6 / 1941,9	9694,7 / 14736,1
Metro	232,2 / 304,2	1291,9 / 1692,4	11145,8 / 14601,1
Carrefour	226,9 / 297,2	349,2 / 457,5	10275,5 / 13460,9
Costco	132,5 / 201,4	5736,8 / 8720,7	19742, 1 / 30008,3
Tesco	350,1 / 507,7	488,4 / 708,2	7798,1 / 11307,3
Wal Mart	163,5 / 248,5	1544, 5 / 2347,6	7563, 2 / 11496,1

* Здесь и далее расчеты выполнены автором исходя из среднего курса валют к рублю в 2014 г. и первой половине 2015 на основе информационных ресурсов компаний

Вместе с тем, с девальвацией национальной валюты в 2014 г. проблема операционной эффективности снова обострилась. Корни проблемы мы видим в увлечении владельцев компаний, часто под влиянием инвесторов, территориальной экспансией. За счет увеличения каналов продаж происходит быстрое наращивание операционной прибыли, для поддержания достигнутых темпов большая часть инвестиций направляется на запуск новых магазинов, в то время как повышение операционной эффективности действующих объектов проводится без капиталовложений, за счет мобилизации внутренних источников развития, интенсификации труда и экономии операционных затрат. Приведем пример. ИТС «Магнит» в 2017 г. корректирует прогноз товарооборота с 13 до 11%, при этом инструментом достижения нового

целевого ориентира обозначает увеличение открытий новых торговых объектов с 1700 до более 2000.[351]

Мы считаем, что проводимый отечественными ИТС курс на экономизацию бизнес процессов должен быть пересмотрен, поскольку приводит к недофинансированию действующих торговых объектов и снижению качества обслуживания. Напрашивается переход к стратегии сбалансированного развития, принятой ведущими зарубежными компаниями. Эта стратегия основывается на повышении скорости товародвижения, качества оказания услуг, соблюдении стандартов обслуживания, оптимизации товарных потерь на основе перераспределения инвестиций в развитие имеющейся инфраструктуры, автоматизации логистических и торговых процессов. Рассмотрим проблему операционной эффективности отечественной ИТС подробнее.

Прежде всего, операционная эффективность системы предполагает нахождение баланса экстенсивной и интенсивной составляющих развития[352], соревновательный (конкурентный) характер существования территориальных (региональных) и форматных структурных элементов. И здесь важно правильно определить критерий и механизм его оценки. За рубежом таким критерием рассматривается показатель like for like. Этот показатель получил использование и в торговой сфере (формулы для расчета 20, 21).

$$L\&Ln = Пno / Пnб * 100 \qquad (20)$$

$$Трэ = Трn - L\&Ln = Пnф / Пnб * 100 - L\&Ln \qquad (21)$$

где: L&Ln– показатель like for like по параметру n, в %, Пnб – n –й показатель в базовом году, Пno – значение того же показателя в отчетном году, без учета влияния вновь введенных магазинов, Трэ – темп роста параметра за счет экстенсивных факторов, %, Трn –фактически достигнутый темп роста, %, Пnф – фактически достигнутое значение параметра в отчетном периоде.

Практическая ценность применения этого критерия зависит от верификации приведенной базы. На практике принято осуществлять

---

[351] «Магнит» обновил прогноз на 2017г. Электронный ресурс Retail.ru 24.07.17

[352] Хасис Л.А. «Розничные торговые сети в современной экономике». Монография, УРСС, 2004, с. 13

приведение аналитической базы по критерию финансового года, используя в знаменателе параметры магазинов, отработавших полные 12 месяцев с момента открытия. Однако опыт показывает, что новый системный магазин выходит на проектную мощность в течение полутора - двух лет после открытия, набирая оборот под действием факторов торговой марки и локации. Далее наступает рыночное равновесие и развитие идет преимущественно за счет совершенствования внутренних процессов. Поэтому мы считаем, что в базу расчетов показателя L&L следует включать объекты, отработавшие не менее двух лет, не забывая при этом очищать анализируемую информацию от инфляции. При этом показатель L&L выручки можно рассматривать интегральной характеристикой, которую можно «разложить» на ряд качественных характеристик (22, 23).

$$\mathbf{L\&Lи = L\&Lтр \times L\&Lсч \times L\&Lсц} \qquad \mathbf{(22)}$$

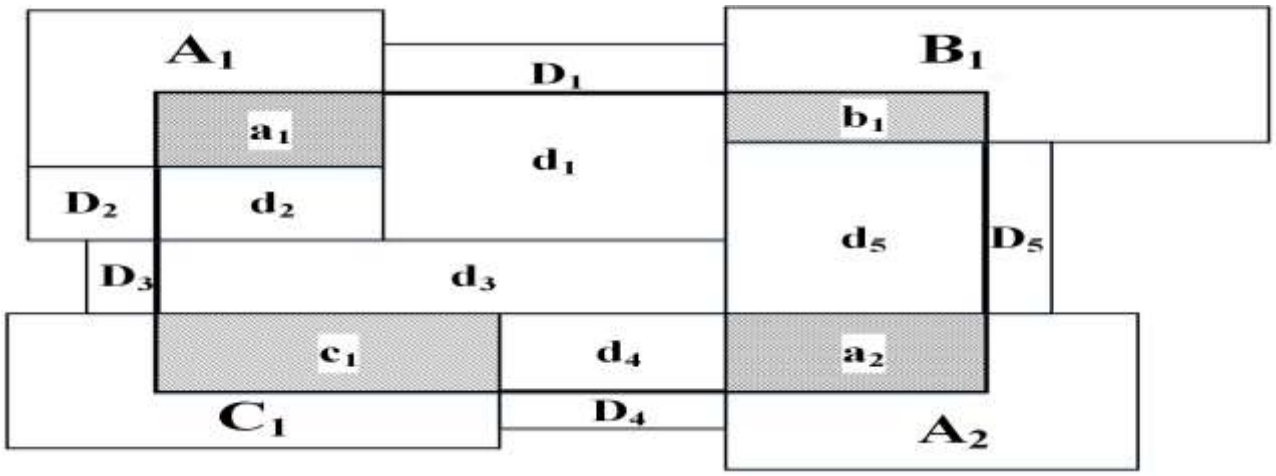
$$\mathbf{L\&Lск = L\&Lтр \times L\&Lсч,} \qquad \mathbf{L\&Lсч = L\&Lсч \times L\&Lсц} \qquad \mathbf{(23)}$$

где: и – интегрированный показатель (выручка), тр – трафик, количество чеков (характеризует качество обслуживания, сч - сканирования в чеке (оценивает ширину и глубину ассртимента), сц – средняя цена проданной SKU, ск – количество сканирований на кассах всего, сч – средний чек.

Так, показатель L&L сканирований на кассах характеризует скорость и качество обслуживания; L&L количества ассортиментных позиций в среднем на один чек – качество предлагаемого ассортимента, его ширину и глубину; L&L средней цены одной проданной позиции - изменение маржинальности продаж. Динамику лояльности покупателей к системе, уровень сервиса и отлаженности торгово – логистических процессов покажет расчет L&L трафика. Сочетание показателей L&L роста количества сканирований в чеке и маржинальности позволяет оценить качество ценового предложения и работы коммерческого направления.

Прежде всего, следует выделить аспект, связанный с эффективностью использования торговой площади и соразмерности применяемого концепта территориальной локации. В стремлении «захватить» долю на рынке, показать инвесторам или владельцам рост количества торговых объектов,

отечественные торговые системы практикуют сегодня размещение магазинов на любых доступных торговых площадях, с различными архитектурно – планировочными решениями, осуществляя привязку ассортиментной матрицы «по месту». При выборе локации, как правило, во внимание принимаются ожидаемый трафик и товарооборот, расчитываемые сегодня с помощью геоинформационной системы (ГИС), стоимость аренды или приобретения, инвестиции в запуск торгового объекта. Однако при этом недостаточно учитывается факторы конкуренции торговых систем между собой, внутрисистемной конкуренции. Мы предлагаем методический подход, который исходит из того, что каждый новый системный объект появляется на уже поделенном сегменте рынка и вызывает его передел (см. рисунок 5.4.1).



где: Ai - магазины той же системы, что и новый магазин, ai – перераспределяемый между новым и «старыми» магазинами системы оборот, Bi -магазин системы- конкурента с большей закупочной мощностью, bi - оборот, который предстоит «отнять» новому магазину, Ci - магазин системы--конкурента, с меньшим закупочным потенциалом, ci - оборот, который можно «отобрать» от этого конкурента, Di - магазины небольших торговых цепей и автономные магазины, di – «забираемый» у них новым магазином системы оборот

Рисунок 5.4.1 Схема формирования оборота нового магазина торговой системы (составлена автором)

Суть подхода заключается в том. что любой новый системный торговый объект должен забрать часть оборота конкурентов. В силу наличия синергетического эффекта, основную часть своего оборота новый системный объект формирует за счет внесистемных торговых организаций. Но с каждым годом большую часть ему придется отбирать у прямых системных конкурентов. Ее величина будет зависеть от потенциала конкурирующих

систем (прежде всего закупочного и логистического): если запускающая магазин система уступает конкуренту по этому параметру, то перераспределение покупательских потоков будет меньше, чем в противоположном случае. При этом высока вероятность «перетоков» продаж между магазинами одной системы (так называемого внутрисистемного «каннибализма»). По нашему мнению, запуск нового системного объекта будет экономически целесообразен в случае, если он обеспечит операционную эффективность на уровне не ниже среднего значения по региональному образованию системы, в котором находится. Математически зависимость можно представить следующим образом:

$$\mathbf{ТОн = Sai + Sbi + Sci + Sdi} \quad \mathbf{(16)}, \quad \mathbf{ПрТОс = ТОн - Sai} \quad \mathbf{(17)}$$

$$\mathbf{ПрТОн / ТПн} > \text{или} = \mathbf{ТОр / ТПр} \quad \mathbf{(18)}$$

где: ТО – товарооборот нового магазина (н) и регионального объединения (р), в которое он входит, S – знак суммы, Пр – прирост значения, ТП – торговая площадь. Показатели регионального объединения следует считать без нового объекта.

Анализ должен осуществлять территориальный или региональный операционный менеджер, которому делегировано принятие решения о размещении нового системного объекта. Положительное решение должно сопровождаться разработкой дифференцированной стратегии конкуренции. Для устранения негативного влияния «каннибализма» могут быть использованы инструменты объединения близко расположенных торговых площадей (расположенных в пределах одного квартала или на удалении до 400 метров); релокации, закрытия или сдачи в аренду убыточных (наименее эффективных объектов).

Повышение операционной эффективности на уровне системного торгового объекта предполагает также децентрализацию управления ассортиментом. По нашему мнению, региональным (территориальным) директорам, директорам гипермаркетов (супермаркетов) должно быть предоставлено право регулирования установленной офисом ассортиментной матрицы: за счет возможности ее расширения на востребованные позиции

следующей ассортиментной матрицы, вывода непользующихся спросом позиций на основе самостоятельного осуществления АВС-анализа по критериям генерируемого товарооборота и доходов, включения в ассортимент товаров местного производства (не более 5-10% к общему числу SKU).

Не менее важным направлением роста операционной эффективности на уровне территориального или регионального объединения торговых объектов видится их выравнивание по критерию удельной отдачи с квадратного метра торговой площади, для чего целесообразно наделить операционных менеджеров правом сокращения торговых площадей вверенных объектов с последующей сдачей высвободившихся площадей в аренду (субаренду). При условии, что арендатор дополняет ассортимент системного магазина, вписывается в реализуемый стандарт обслуживания и не вызывает смешения в идентификации покупателем оператора и торговой марки системы. . Альтернативным вариантом повышения операционной эффективности системных торговых объектов может стать использование технологии shop in shop (размещение на торговых площадях магазина другого формата, развиваемого компанией, либо востребованной услуги, например, отдела выдачи интернет – заказов, кафетерия на условиях аутсорсинга.

К проблеме операционной эффективности на системном уровне мы относим реализуемую отечественными ИТС стратегию оптимизации фонда оплаты труда, которая на практике сводится к сокращению операционного персонала на уровне торговых объектов и относительному расширению офисного персонала. Можно считать, что первый этап этого процесса завершился в 2009-10 гг. Так, только по компании X5 Retail Group при росте торговых площадей на 18,6%, штатная численность увеличилась всего на 10,2%, сокращения коснулись, прежде всего, формата «дискаунтер» (21,1 - 26,7%, против 10% в формате супермаркета). Реализация стратегии обеспечила федеральным торговым системам существенное преимущество относительно региональных торговых компаний и автономных предприятий в производительности и экономичности труда. Для примера, в действующих в

малых городах России торговых компаниях количество занятых из расчета на один магазин более чем в два раза превышает аналогичный показатель федеральных ИТС. Однако сокращение персонала было обеспечено, как показывает опыт работы автора, преимущественно за счет стандартизации технологических процессов и сужения рамок специализации труда, а не за счет автоматизации торговых и логистических процессов, как это принято за рубежом. Поэтому сегодняшний этап сокращения операционного персонала в торговых системах мы увязываем с автоматизацией расчетно-кассового обслуживания и логистических операций, централизацией собственного производства и функций приемки товаров, входного контроля качества на распределительных центрах.

Отметим, что сокращение персонала обуславливает снижение качества обслуживания, ведет к стиранию форматных границ, нарушению стандартов и технологий, потере сотрудниками вовлеченности в бизнес. Анализ показывает, что в большинстве ИТС, контролируемых отечественными предпринимателями, количество операционного персонала доведено до технологического предела, за которым видятся сбои в товародвижении, потеря лояльности клиентов и снижение трафика. Представляется, что отечественным ИТС необходимо привести стандарты обслуживания в соответствие с форматными и концептуальными требованиями; перейти к стратегии управления персоналом на объектах на основе увязки его численности и производительности труда с принятым стандартом и динамикой показателей операционной деятельности. Здесь можно предложить несколько подходов.

1.Модель «плавающего штатного расписания» может быть рекомендована для торговых сетей «малых» форматов с большим количеством торговых объектов и предполагает управление численностью операционного персонала на основе матрицы шаблонов штатного расписания, составляемой в форматном разрезе в зависимости от генерируемого им в течение календарного месяца товарооборота или дохода, на принципе

пропорционального или дискретного роста численности персонала по мере увеличения критериального значения. При этом базовый шаблон должен обеспечивать форматный стандарт обслуживания.[353] Применение данной модели требует устойчивости во времени, четких и понятных условий смены шаблонов, перемещения высвобождающегося персонала в рамках системы.

2.Модель «нормирования фонда оплаты труда» применима больше в формате супермаркета (гипермаркета) и заключается в разработке и утверждении на финансовый год оптимального штатного расписания по каждому системному объекту с учетом форматного стандарта обслуживания и планового задания по товарообороту. В ее основу закладывается принцип «напряженного» задания производительности труда и прямой его зависимости от выполнения объектом плана товарооборота (дохода), рассчитываемого нарастающим итогом, с ежемесячной корректировки заполнения штатного расписания пропорционально выполнению планового задания (при наличии отставания объекта в достижении планового задания, разрешенный к использованию ФОТ сокращается). Размеры сокращения можно предложить рассчитывать по формуле (19):

$$\mathbf{ФОТрi = ФОТпл * ПРк} \qquad \mathbf{(19)}$$

где: ФОТрi – фонд оплаты труда, разрешенный к использованию в I – месяце,
ФОТпл – плановый месячный фонд оплаты труда по штатному расписанию, ПРi – процент выполнения плана нарастающим итогом.

Обе предлагаемые модели целесообразно дополнять применением на торговых объектах гибких графиков занятости на основе прогнозных оценок почасовой операционной трудоемкости и принципа SMART. Инструмент получил признание в торговых сетях «Перекресток» (2007-8 гг.), М.Видео (2015), однако он используется в целях исключения «человеческого» фактора в управлении магазинами, что, по нашему мнению, методологически неправильно. Механизм должен стать инструментом формирования

[353]Практические аспекты применения данного подхода исследованы в кн. Чеглов В.П. «Экономика и организация управления розничными торговыми сетями». Практикум. М., Вузовский учебник /ИНФРА-М., 2013, с.151-156

аналитической информации для принятия менеджером на торговом объекте оптимального управленческого решения, но ни в коем разе не средством его навязывания и / или контроля.

Ресурсом роста операционной эффективности ИТС в последние годы стало применение технологии замещения собственного операционного персонала привлеченным (аутсорсинг), что отражает общеэкономические тренды. Доля привлеченного персонала достигает в системной торговле 35% (в гипермаркетах) и 50% (в дискаунтерах) от общей численности операционного персонала. Однако нельзя не принимать во внимание низкую профессиональную подготовку замещающего персонала, углубляющую проблему снижения уровня и качества обслуживания, низкую мотивацию привлеченного персонала. Не случайно, мы видим стремление транснациональных торговых компаний, работающих на рынке России, ограничить долю привлеченного персонала: компания Auchan, например, установила для гипермаркетов целевой норматив в размере около 18,9% от общих затрат на персонал. Однако этот аспект проблемы носит скорее системный характер: отечественная интегрированная торговля использует скорее технологии лизинга персонала и аутстаффинга, нежели производственного аутсорсинга. К подмене понятий приводит отсутствие четкой формулировки категории производственного аутсорсинга в действующем законодательстве, в результате провайдерами трудовых ресурсов выступают кадровые агенства, предоставляющие ИТС всего лишь услугу по временному заполнению потребности в персонале неквалифицированными кадрами, а не производственные операторы со специализированным функционалом. Аутстаффинг также вряд ли можно считать эффективным инструментом повышения операционной эффективности ИТС, поскольку формальный перевод собственного персонала в сторонние или специально создаваемые ИТС кадровые агенства осуществляется скорее в целях налоговой оптимизации, при этом система теряет лояльность сотрудников. Здесь нельзя не учитывать вступившие в силу

изменения в законодательстве. Так, федеральным законом № 116-ФЗ от 05.05.14 введено определение взаимозависимости компаний при заключении договоров по представлению персонала, что создает юридические основания для признания необоснованными затрат на аренду персонала зависимыми компаниями. Сфера применения внутреннего аутсорсинга сужается таким образом до функций временного замещения постоянного персонала (на срок до 9 ти месяцев) и обеспечения сезонных колебаний потребности.

По нашему мнению, отечественные ИТС должны отказаться от лизинга персонала в пользу полноценного производственного аутсорсинга, когда контрагентами выступают специализированные, сертифицированные (или лицензированные) предприятия, отвечающие за качество выполняемых услуг. При этом сферу производственного аутсорсинга в системной торговле (сегодня это складские услуги, клининг и мерчендайзинг) целесообразно расширить в направлении информационного обеспечения, кадрового и бухгалтерского администрирования, юридического сопровождения, оказания маркетинговых и производственных услуг, привлечения провайдеров с меньшей стоимостью человеческих ресурсов, на технологии удаленного доступа. В перспективе штатный операционный персонал системных торговых объектов малых форматов может быть сведен к менеджерским должностям, однако при условии ассоциирования в торговую систему операторов аутсорсинговых услуг.

К важнейшим направлениям повышения операционной эффективности ИТС на отечественном яврынке принято сегодня относить снижение товарных потерь: по российскому филиалу компании Atak, например, технологические потери превышают 2,5% к товарообороту (при нормативе 1,85%). Похожие результаты последние годы демонстрирует торговая сеть «Перекресток». При этом средний показатель товарных потерь независимых магазинов остается в пределах 0,3%. Рост товарных потерь в торговых системах мы увязываем с отступлениями от технологических норм, неизбежными при больших объемах, высокой скорости и централизации товародвижения, поэтому здесь

правильнее говорить об их оптимизации, а не снижении. Решение мы видим в развитии межотраслевой интеграции: применении технологии кросс-докинга, передачи функции управления поставками поставщикам товаров, установлении солидарной ответственности сторон, повышении уровня профессиональной подготовки менеджмента за счет встраивания корпоративных учебных подразделений в государственную систему профессионального образования.

Не менее важной проблемой системной организации торговли являются товарные потери от воровства персонала и покупателей, уровень которых стабильно превышает 1% (по отдельным сетевым объектам – 2%) от товарооборота. Опыт показывает, что практика полноценного контроллинга доступна только в системных магазинах крупных форматов (в которых расходы на содержание собственной службы контролеров не столь существенны), однако и здесь она позволяет лишь снизить процент потерь, но не искоренить проблему. Так, компания Auchan, например, в 2012 г. достигла уровня потерь от воровства в 0,75% к товарообороту с НДС, однако абсолютные потери остались значимыми (около 3 млрд. руб. в год). По нашему мнению, проблема обусловлена больше социальной политикой государства, примененяющего «мягкией» нормы права к кражам в магазинах. Торговые системы вынуждены товарные потери от воровства закладывать в розничные цены, что снижает соцальный эффект отраслевой интеграции. А попытка переложения части таких потерь на операционный персонал через механизм бригадной материальной ответственности вызывает психологическое напряжение в коллективах и рост текучести персонала.

Отечественным ИТС следует отказаться от применения бригадной материальной ответственности и переложить ответственность за эти потери на службу безопасности и привлекаемые на условиях аутсорсинга частные охранные агенства, на условиях софинансирования с поставщиками внедрять RFID– технологии. Необходимо законодательно устранить дискриминационную практику налогообложения товарных потерь

(компенсации большей части товарных потерь за счет прибыли), сложившуюся в нашей стране, в результате которой государство изымает у ИТС из оборота значительные денежные средства.

Еще одним направлением повышения операционной эффективности отечественных торговых систем мы считаем развитие внутрисистемной логистики (как собственной, так и на кооперационной основе). Это позволит интегрированной торговле сократить складские площади в магазинах до уровня 10% от общих площадей по всем форматам, повысить производительность труда за счет автоматизации складских технологических процессов, создать условия для организации прямого импорта и подключения поставщиков к информационно – технологической платформе ИТС. Даст возможность отказаться от подсортировки поставок на распределительных центрах (pick-by-line) и перейти на технологии кросс-докинга, увеличить скорость товародвижения минимум в два раза.

Наконец, отечественным торговым системам необходимо мобилизовать потенциал каждого торгового объекта. Прежде всего, наладить по –объектное бюджетирование, для чего выстроить внутрисистемный учет затрат и распределения доходов в системе «офис – распределительный центр – магазин», передать торговым объектам полностью распоряжение бюджетами капитальных и операционных затрат под контролем финансовых контролеров. Сформировать условия внутрисистемной конкуренции, для чего можно рекомендовать формирование по торговым объектам (дивизионам) целевых фондов в размере 10 – 20% от расчетной прибыли, оставляемых в их распоряжении. Эти фонды торговые объекты могли бы в нормативном соотношении (к примеру, 80:20) направлять на развитие (закупку дополнительного оборудования, размещение рекламы, проведение дополнительных маркетинговых акций) и потребление (стимулирование персонала). Систематизированные предложения по повышению операционной эффективности представлены в таблице 5.4.2.

Таблица 5.4.2 - Направления повышения операционной эффективности интегрированной торговой системы (разработаны автором)[354]

Направле-ния	Предлагаемые инструменты и мероприятия	Ответственный исполнитель
1.Оптимизация использования торговой площади	1.1. Предоставление торговым объектам возможности расширения ассортиментной матрицы Закрепление за системным объектом (территориальным дивизионом) права ввода в матрицу товаров местного производства (до 5 – 10% из числа позиций следующей ассортиментной матрицы)/ 1.2. Дополнение товарного предложения за счет целевой сдачи части торговых площадей в аренду (субаренду). Выбор специализации арендатора операционным менеджментом 1.3. Размещение на торговых площадях системного концепта Shop in shop в целях повышения отдачи с 1 кв. метра торговой площади 1.4.Объединение близко расположенных магазинов в один объект (с изменением схемы размещения товаров)	1.1. Операционный менеджмент на уровне дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета 1.2. Департамент аренды по предложению операционного менеджмента дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета 1.3. Департамент развития, операционный департамент, коммерческий департамент 1.4.Операционный департамент, Департамент по управлению ассортиментом, департамент аренды
2.Поддержание форматного стандарта	2.1. Обеспечение ширины и глубины ассортимента, цен в соответствии с принятым форматным стандартом 2.2. Поддержание на торговых объектах численности занятых достаточной для обеспечения форматных (типовых) стандартов обслуживания. Учет интенсивности труда при его оплате .2.3. Гибкое управление численностью операционного персонала в рамках норматива фонда оплаты труда, возможность корректировки штатного расписания на объектах 2.4. Ограничение аутстаффинга, расширение применения производственного аутсорсинга	2.1. Коммерческий, операционный департаменты, департаменты по управлению ассортиментом и ценами 2.2. Департамент по управлению персоналом совместно с операционным департаментом 2.3. Операционный менеджмент на уровне дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета 2.4.Департамент по управлению персоналом совместно с операционным департаментом
3.Повышение профессионального	3.1. Встраивание учебных центров в государственную программу	3.1 – 3.2. Департамент по управлению персоналом

[354] Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. М., Проспект, 2016

уровня операционного персонала	профессионального образования3.2. Повышение квалификационных требований к менеджменту в части образования. Обязательное наличие профильного высшего образования у менеджеров 3.3.Переподчинение территориальных (удаленных) подразделений по подбору и учету кадров операционному менеджменту дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета при сохранении функциональной координации	совместно с университетами, операционный департамент 3.3. Генеральные директора хозяйственно самостоятельных филиалов. Департамент по управлению персоналом. Операционный департамент.
4.Сниже-ние товарных потерь	4.1. Отказ от бригадной материальной ответственности в магазинах 4.2.Перенос центра ответственности за сохранность ТМЦ на торговых объектах с операционного персонала на внутренюю службу безопасности и привлекаемые ЧОПы	4.1. Генеральный директор, департамент по управлению персоналом 4.2.Генеральный директор, служба безопасности торговой системы
5.Оптими-зация товародви-жения и повышение качества обслуживания	5.1. Развитие технологии кросс-докинга. Перевод функции управления товарными категориями на производственный аутсорсинг 5.2. Применение беспросчетной технологии приемки товаров в магазинах при внутрисистемном товародвижении и поставках от ассоциированных поставщиков 5.3.Передачи управления товарными запасами на уровень дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета, гипермаркета (права изменения нормативов, регулирования цен в рамках заданий по прибыли)	5.1 – 5.2. Коммерческий департамент, департамент товародвижения и ассоциированные поставщики 5.3. Генеральный директор, финансовый департамент. Операционный менеджмент на уровне дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета
6.Формирование внутриси-стемной конкуренции, индивидуализация магазинов	6.1. Постановка учета внутрисистемного распределения затрат и доходов от торговли 6.2. Передача управления операционными бюджетами на уровень торговых объектов (дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета) под контролем финансового менеджера 6.3. Формирование на торговых объектах денежных фондов развития от генерируемой прибыли (рекомендуемый норматив 10 – 20%) 6.4.Использование этих фондов на развитие торгового объекта (приобретение дополнительного оборудования, дизайн, реклама, маркетинг и стимулирование персонала, примерное соотношение 80: 20%)	6.1. Финансовый департамент 6.2. Финансовый департамент Операционный менеджмент на уровне дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и гипермаркета 6.3. Финансовый департамент 6.4. Операционный менеджмент на уровне дивизиона магазинов малых форматов, супермаркета и

		гипермаркета. Финансовый контролер

Отдельно следует остановиться на инструменте оценки хозяйственной эффективности интегрированной торговой системы. Традиционно в этих целях принято использовать показатель рентабельности (отношение чистой прибыли к товарообороту или норма прибыли). По нашему мнению, для анализа хозяйственной эффективности экономической системы более правильно использовать отношение прибыли до налогообложения (ebit), отнесенной к товарообороту, принятое в зарубежных стандартах учета. Осование для такого вывода: 1) параметр чистой прибыли в условиях применения оптимизационных схем становится расчетным; 2) торговая система функционирует с использованием коммерческого кредита; 3) до наступления налогового периода многократно использует генерируемую ежедневно прибыль, а также начисляемую заработную плату в обороте. Принимая во внимание, что для ИТС амортизационные отчисления (da) становятся значимым источником развития, основным критерием рентабельности следует трактовать показатель ebitda.

Обобщим вклад в науку по итогам 5 главы. Выявлены институциональные особенности развития крупной торговой системы в процессе осуществления ею экспансии подобия. Разработаны концептуальные направления геоцентрического развития отечественной интегрированной торговой системы на основе эволюционной диффузии, в том числе предложены методологические принципы совершенствования ее организационно- экономического механизма, территориально-отраслевой оптимизации; Разработаны модели пространственного системообразования, адаптации организационной среды под рынки проникновения; развития интегрированной торговой системы за счет ассоциирования и встраивания малых предприятий на принципах кооперирования и франчайзинга; межотраслевой экспансии на основе управления ассортиментом и товародвижением, стимулирования импортозамещения.

Разработаны концептуальные подходы системообразования в сфере малого торгового бизнеса как эффективного противовеса корпоративным торговым системам, в том числе модель формирования региональных интегрированных торговых объединений малых торговых предприятий на условиях кооперативно-акционерной структуры собственности.

Теоретически обобщена мировая практика организационных изменений в процессе крупных торговых систем. Обоснованы методологические подходы повышения хозяйственной эффективности и конкурентоспособности отечественной интегрированной торговой системы на основе управления организационным поведением, сформулированы инструментальные подходы организационного проектирования развития торговой системы; предложена система показателей оценки эффективности проектируемых организационных изменений. Исследована и обобщена практика организационных отклонений в процессе жизненного цикла интегрированных торговых систем, установлено отсутствие их жесткой привязки к конкретным стадиям развития. Выявлены и обоснованы институциональные отклонения, свойственные организационной системе в процессе трансформации торговой цепи в торговую сеть и далее в систему организаций.

Сформулирован комплекс предложений и рекомендаций по совершенствованию процессного управления в отечественной интегрированной торговой системе, включающий: методические принципы оптимизации управления на основе разделения стратегической и оперативной составляющих, сокращения вертикали принятия решений, перемещения центра ответственности на уровень бизнес направления, устранения разрывов в межуровневых коммуникациях. Разработаны модели совершенствования процессного управления системным бизнесом в торговой сфере; повышения эффективности оперативного управления территориально удаленными торговыми объектами.

Обобщены и исследованы типичные проблемы операционной эффективности, свойственные крупным отечественным торговым системам,

причины их образования. Разработаны направления повышения операционной эффективности отечественной интегрированной торговой системы, предложены инструменты и методические подходы их реализации, оценки Предложены методические подходы, направленные на повышение верификации оценки хозяйственной и операционной эффективности комплекса системно увязанных торговых организаций и предприятий.

Заключение

Диссертационное исследование является одной из первых работ, посвященных изучению нового явления в торговой сфере России – межотраслевых экономических систем, а именно организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе их формирования и развития. В исследовании доказано, что интеграционные процессы сегодня выступают наиболее важной составной частью новой парадигмы развития торговли. Управление ими позволит в среднесрочной перспективе обеспечить эффективное пространственное развитие и конкурентоспособность крупных отечественных торговых систем на мировом рынке; создать интегрированные каналы товародвижения, способные реализовать инновационную трансформацию как самого потребительского рынка, так и его инфраструктуры, инициировать и поддерживать активное импортозамещение в товарном предложении, рост качества торгового обслуживания в регионах России, сдерживание, а затем и снижение розничных цен; гармоничное встраивание предприятий малого бизнеса в новую социально-экономическую реальность.

В этих целях впервые исследован и методологически обоснован организационно-экономический механизм системной интеграции в торговле России, выявлены и описаны принципы трансформации крупных объединений торговых предприятий в единую хозяйственную структуру – субъекта рынка, генерирования синергетического эффекта на основе осуществления экспансии подобия и его монетизации. Предложена авторская концепция формирования территориально распределенной интегрированной торговой системы, исследованы и описаны базовые механизмы и паттерны её становления и развития, разработан новый понятийный аппарат, характеризующий интеграцию в торговой сфере и особенности построения управления в различных ее формах.

В работе комплексно исследованы условия, закономерности и проблемы системообразования в мировой торговле, особенности его проявления в торговле России, обоснованы причины задержки интеграционных процессов в нашей стране. Доказано, что формирование субъектов отраслевого мезоуровня в нашей стране объективно вызывает конфликт государственных, частных и бизнес-интересов, который в нашей стране осложнен отсутствием эффективного противовеса в лице объединений предприятий малого бизнеса на акционерно - кооперативных началах, противоречивостью и непоследовательностью антимонопольного и отраслевого законодательства, невозможностью саморегулирования рынка. Обоснована необходимость перехода от стратегии всеобъемлющего госрегулирования торговой сферы к стратегии точечного воздействия на системный бизнес. Разработаны методологические подходы рамочного регулирования развития мезоуровневых интегрированных торговых систем, методические принципы и предложения по его реализации.

Многолетние исследования получили в диссертации наиболее полное завершение. Вместе с тем, ряд сформулированных в работе направлений управления системообразованием в торговой сфере России требует дальнейших изысканий, прежде всего в части апробации предложенных показателей оценки социально экономической эффективности развития интегрированных торговых систем, инструментальных подходов организационного проектирования, разработки новой методики статистического мониторинга процессов интеграции в торговле, механизма формирования национальной системы оптовой торговли, предложений по обеспечению экономической безопасности страны, трансформации системы потребительской кооперации.

Библиография

1. Гражданский кодекс РФ: [федер. закон № 51-ФЗ, принят Гос. Думой 30.11.1994]. - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

2. Градостроительный кодекс РФ: [федер. закон № 190-ФЗ, принят Гос. Думой 29.12.2004: по сост. на 11.08.2017]. – ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/.

3. Налоговый кодекс РФ: [федер. закон № 146-ФЗ, принят Гос. Думой 31.07.1998]. – ИСС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.

4. Земельный кодекс РФ: [федер. закон № 136-ФЗ, принят Гос. Думой 25.10.2001:]. - ИСС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/.

5. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" ИСС «Консультант Плюс». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/.

6. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации". - Собрание законодательства РФ", 06.10.2003, N 40.

7. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/.

8. Федеральный закон от 03.07.2016 № 273-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ и Кодекс РФ об административных правонарушениях»- ИСС «Консультант плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200564/.

9. Федеральный закон от 29.11.2014 № 382-ФЗ "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации". - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171490/.

10. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/.

11. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/.

12. Федеральный Закон от 03.12.2011 № 392-ФЗ «О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ». -"Собрание законодательства РФ", 05.12.11, № 49.

13. Федеральный закон от 18.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/.

14. Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ «О розничных рынках и внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64936/.

15. Постановление Правительства РФ от 24.09.2010 № 754 «Об утверждении правил установления нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов». – Российская газета от 9.11.2010.

16. Постановление Правительства РФ от 13.07.2015 № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182963/.

17. Закон города Москвы «О Правительстве Москвы» от 20.12.2006 № 65 - «Вестник Мэра и Правительства Москвы», № 5, 24.01.2007.

18. Постановление Правительства Москвы от 16.11.2010 № 1019-ПП «О создании Градостроительно-земельной комиссии города Москвы». - Вестник Мэра и Правительства Москвы", N 66, 30.11.2010.

19. ГОСТ Р51303-1999 «Торговля. Термины и определения» - Сб. нормативных документов, регламентирующих предоставление услуг розничной торговли. Легкая промышленность и бытовое обслуживание, 2011. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200108793.

20. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт РФ «Торговля. Термины и определения» (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 №582-ст) ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200108793.

21. Национальный стандарт РФ. Руководство по добросовестным практикам взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров. Общие требования. Ч. 1 и 2. ГОСТ 56876.2-2016. - М. Стандартинформ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://vsegost.com/Catalog/62/62881.shtml.

22. Национальный стандарт РФ. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. ГОСТ Р 51773-2009 (утв. Приказом Ростехрегулирования от 15.12.2009 № 771-ст) - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51773-2009.

23. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года (утв. приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 25 декабря 2014 г. № 2733) - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173113/.

24. Статистическая методология формирования официальной статистической информации об обороте розничной торговли продуктами питания. – Утв. приказом Росстата от 25.12.2015, № 653. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71222396/.

25. Методика расчета объема всех продовольственных товаров, реализованных в границах субъекта РФ, в т.ч. городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга, и в границах муниципального района, городского округа, в денежном выражении за финансовый год и определения доли объема продовольственных товаров, реализованных хозяйствующим субъектом, осуществляющим розничную торговлю такими товарами посредством организации торговой сети (за исключением сельскохозяйственного потребительского кооператива, организации потребительской кооперации), в границах соответствующего административно – территориального образования, в денежном выражении за финансовый год. - Утв. постановлением Правительства РФ № 305 от 4 мая 2010 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://base.garant.ru/12175590/.

26. Административный регламент предоставления государственной услуги "Подготовка, утверждение и изменение градостроительных планов земельных участков" в городе Москве. Утв. Постановлением Правительства Москвы от 11.08.2015 № 507-ПП – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mka.mos.ru/services/land-development/.

27. "ГОСТ Р 51773-2001. Государственный стандарт Российской Федерации. Розничная торговля. Классификация предприятий" (принят Постановлением Госстандарта России от 05.07.2001 № 259-ст). М., ИПК Издательство стандартов, 2001. (Утратил силу) [Текст].

28. Приказ Росстата России от 09.08.13 № 317 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за внутренней и внешней торговлей». (Утратил силу). - ИСС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_109918/.

29. Абалкин, Л.И. В поисках новой стратегии: труды вольного экономического общества в 4 т. / Л.И.Абалкин. - М., 2000. - т. 4 – 800 с.

30. Авдашева, С.Б. Развитие и применение антимонопольного законодательства в России: по пути достижений и заблуждений. – С.Авдашева, Н.Дзагурова, П.Крючкова, Г.Юсупова. Доклад. М. 5-7.04.2011 г. М., ВШЭ. – 112 с.

31. Авдашева, С.Б. Теория организации отраслевых рынков / С.Б.Авдашева, Н.М.Розанова. - М., Магистр, 1998. – 320 с.

32. Адамова, К.З. Квазиинтеграционные структуры как результат новейших интеграционных процессов [Электронный ресурс] / К.З.Адамова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/v/kvaziintegrirovannye-struktury-kak-rezultat-noveyshih-integratsionnyh-protsessov/.

33. Адизес, И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.Адизес. - М., Альпина Паблишер, 2011. – 264 с.

34. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И.Адизес. - СПб., Питер, 2012. - 384 с.

35. Адизес, И. Управляя изменениями /И.Адизес. - СПб., Питер, 2012, 224 с.

36. Академический словарь. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: dic.academic.ru.

37. Акофф, Р. Планирование корпорации будущего. М., 1985, 327 с. [Текст].

38. Актуальные вопросы развития потребительского рынка мегаполиса: теория и практика: монография/Чернухина Г.Н., Чеглов В.П., др.- М., РГТЭУ, 2012. – 256с.

39. Александров, Ю.Л. Эволюция торговли и ее роль в развитии экономики: монография / Красноярск: Красноярский гос. ун-т, 2002. - 319 с.

40. Андерсен, Б. Бизнес – процессы. Инструменты совершенствования. М. РИА "Стандарты и качество", 2004. - 272 с.

41. Ансофф, И. Стратегическое управление /И.Ансофф. - М., МГУ, 1995. – 314 с.

42. Антонов, Г.Д. Межрегиональная корпорация в рыночной среде, монография / Г.Д. Антонов, А.В. Евсеенко, Г.А. Унтура. - Новосибирск: «ЭКО», 1998. - 224 с.

43. Асаул, А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н.Асаул, Е.Г.Скуматов, Г.Е.Локтева. - СПб., «Гуманистика», 2004. – 256 с.

44. Баженов, Ю.К. Розничная торговля в России: монография / Ю.К.Баженов. - М., ИНФРА-М, 2011. - 237 с.

45. Бакли, Дж. Глобальная фабрика: новая концепция / Дж.Бакли. - Российский журнал менеджмента. Том 6, 2008, № 1 – с. 131-134.

46. Бейдель, Т.В. Эффективность интеграции торговых отраслей потребительской кооперации, работающих в режиме торговых сетей: монография / Т.В. Бейдель. – Новосибирск, СибУПК, 2004. - 110 с.

47. Белолипецкий, В.Г. Закономерности и факторы развития российского хозяйства: лекции для аспирантов / В.Г.Белолипецкий. - ТЕИС, 2005 – 213 с.

48. Бергдал, М. Чему я научился у Сэма Уолтона: Как преуспеть в конкуренции с Wal–Mart и другими розничными гигантами / М.Бергдал. - Мн, Гревцов Паблишер, 2008. - 304 с.

49. Берман, Б. Эванс, Дж. Розничная торговля. Стратегический подход / Б.Берман, Дж.Эванс. - Диалектика / Вильямс, 2008. 8 изд. - 270 с.

50. Бизнес словарь Enc-dic.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Enc-dic.com/business.

51. Бледный, К.С. Управление эффективным взаимодействием фирмы-производителя и сетевой розничной структуры: монография / К.С.Бледный. - М.: Экслибрис-Пресс, 2007. - 175 с.

52. Блум, П.М., Плата за торговое место: теоретические направления и взгляды менеджеров – практиков / П.М.Блум, Г.Т.Гундлах, Дж.П.Кэннон. - Экономическая политика. - 2008. - 5 – с.28-59.

53. Бонусы больше не в моде / Газета «Ведомости» 16.06.2015.

54. Болычев, О.Н. Пространственное развитие сетевых предпринимательских структур сферы услуг: методика отбора городов для размещения новых объектов торговой сети / О.Н.Болычев. - Вестник Балтийского федерального университета им. Канта. 2013. Вып. 1. - с. 156 - 166.

55. Большой экономический словарь п/ред. Азрилияна А.Н.-М. ИНЭ. 2002-469 с

56. Брагин, Л.А. Розничная торговля: современные тенденции и перспективы развития: монография / Л.А.Брагин, Г.Г.Иванов, И.Б.Стукалова-М.РЭА.2009- 236 с.

57. Бунимович, Н.Т. Краткий словарь современных понятий и терминов. /В.А.Макаренко, Н.Т.Бунимович. - 3-е изд. - М: Республика, 2000. – 670 с.

58. Бурдье, П. Социальное пространство: поля и практики / П.Бурдье. - М., Алетейя, 2005. - 576 с.

59. В закон о торговле внесут поправки о саморегулировании. 12.04.16. [Электронный ресурс Retail.ru]. – Режим доступа: https://www.retail.ru/news/108219/?sphrase_id=94904.

60. Виленский, А.В. Децентрализация в государственной политике развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в России / А.В.Виленский, Е.М.Бухвальд // Вестник ИЭ РАН. – 2015. - № 1. – с. 81 – 96.

61. Виноградская, Е. Категорийный менеджмент: тяжкий путь познания. [Электронный ресурс Retail.ru]. – Режим доступа: https://www.retail.ru/articles/18514/?sphrase_id=94905.

62. Винслав, Ю.Б. Маркетинг в системе управления интегрированными корпоративными структурами /Ю.Б.Винслав// Российский экономический журнал. - 2010. - № 2. - С. 58-68.

63. Винслав, Ю.Б. Управление интегрированным бизнесом: теоретические и методические аспекты: монография / Ю.Б.Винслав. -ЦентрЛитНефтеГаз. 2017-510 с.

64. Веснин, В.Р. Стратегический менеджмент: Учеб, пособие / В.Р.Веснин. - М. МГИУ, 2007. -320 с.

65. Гареев, Т.Р. Институты и экономическое развитие на субрегиональном (мезо)уровне / Т.Р.Гареев. - Общественные науки и современность. 2010, № 5 с. 46-58.

66. Гарретт, Б. Стратегические альянсы /Б.Гарретт, П.Дюссож. – М., ИНФРА-М. 2002- 332 с.

67. Гаррисон, А. Логистика: Стратегия управления и конкурирования через цепочку поставок / А.Гаррисон, Р.Ван Гок. - Изд. Дело и сервис, 2010 – 368 с.

68. Гаянова, В.М. Интеграционные процессы в розничной торговле: дис… канд. экон. наук: 08.00.05 / Гаянова Венера Медетовна. - Екатеринбург, Уральский ГЭУ, 2009 – 161 с.

69. Генске, М.А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А.Генске. - Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2004. – с.73-79.

70. Герштейн, Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: дис… д-ра. экон. наук: 08.00.05 / Герштейн Ефим Феликсович. - Минск, 1993. – 353 с.

71. Гильфердинг, Р. Финансовый капитал. Исследование новейшей фазы в развитии капитализма / Р.Гильфердинг. - М., 1959. – 491 с.

72. Гипермаркеты вытесняют магазины детских товаров [Электронный ресурс retail.ru]. - Режим доступа: https://www.retail.ru/news/127048/. Дата обращения: 04.08.16.

73. Гнатуш, А. ERP-системы: «за», «против» или воздержаться. Журнал IT-менеджер №02/2005 – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.allcio.ru/itmanager/.

74. Глазьев, С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов /С.Глазьев // Вопросы экономики. 2009- № 3-с.26-39.

75. Гобен, Б. Кто создал Auchan, Atac, Leroy Merlin? Секреты семьи Мюлье / Б.Гобен. - М., Альпина Бизнес Букс, 2008. - 264 с.

76. Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес – процессов: дис… д-ра. экон. наук: 08.00.05/ Городнов Андрей Геннадьевич. - Нижегородский ГУ, 2006. – 276 с.

77. Градосельская, Г.В. Бизнес – сети в России / Г.В.Градосельская. - ИД ВШЭ., 2014, с. 44-50.

78. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник СПбГУ, сер. 8 «Менеджмент» В. 4. С. 76-92.

79. Гришин, В.И. Российское экономическое пространство. Проблемы и перспективы реструктуризации: монография / В.И.Гришин, Г.Ю.Гагарина. – ИНФРА-М. Научная мысль. 2016 – 192 с.

80. Губский, Е.Ф. Философский энциклопедический словарь / Е.Ф.Губский, Г.В.Кораблева, В.А.Лутченко - М., Издательство ИНФРА-М, 2006. – 576 с.

81. Гэлбрейт, Дж. Экономические теории и цели общества. / Дж. Гелбрейт. -М., Прогресс, 1979 – 406 с.

82. Дальгрен, Л. Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она – меня. Воспоминания бывшего генерального директора ИКЕА в России / Л.Дальгрен. - М., ООО «Юнайтед Пресс, 2010. - 227 с.

83. Дафт, Р. Менеджмент / Р.Дафт. - СПб. Питер, 2011. - 800 с.

84. Дементьев, В.Е. Теория национальной экономики и мезоэкономическая теория / В.Е.Дементьев. - Российский экономический журнал. 2002, 4- с.71-82.

85. Дефект масштаба. Журнал «Секрет фирмы» № 5 (341), 2014. - с. 52-67

86. Дихтяр, Г.А. Внутренняя торговля в дореволюционной России / Г.А.Дихтяр. – Изд.-во Академии наук СССР. 1960. – 237 с.

87. Довгань, В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / В.В.Довгань. - Тольятти: Дока-пресс, 1994. – 230 с.

88. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П.Дойль. - СПб. Питер, 2001. – 480 с.

89. Долгопятова, Т.Г. Развитие российской модели корпоративного управления в 2000–е годы: эмпирический анализ на микроуровне / Г.Г.Долгопятова. - Изд. ГУУ ВШЭ, 2010. Препринт. – 23 с.

90. Домнин, В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н.Домнин. - СПб. Питер, 2004. 2-е изд. – 381 с.

91. Дудакова, И.А. Тенденции размещения, формирования и развития розничных торговых сетей в регионе: монография / И.А.Дорохова. - ЮРГУЭС, 2006. - 199 с.

92. Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Э.Дюркгейм. - М., 1995 – 352 с.

93. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н.Емельянов, С.Е.Поварницына. – Альфа-книга, 1998. – 511 с.

94. Засенко, В.Е. Конкурентоспособность торговых сетей в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика: монография / В.Е. Засенко, В.Н. Мокин, И.К.Ульянова. -СПбГЭИ, 2006. - 201

95. Зимин, В.А., Развитие логистической инфраструктуры розничных сетей на региональных рынках / В.А.Зимин. -М.: ИТКОР, 2011. - 149 с.

96. Иванов, Г.Г. Методология трансформации потенциала развития торговых организаций: дис… д-ра. экон. наук: 08.00.05 /Иванов Геннадий Геннадьевич. - М., РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2006 – 378 с.

97. Иванов, Г.Г. Франчайзинг в торговле / Г.Г.Иванов, Е.С.Холин. - М., «Форум», 2013. - 104 с.

98. Ивашкин, М.В. Управление торговыми сетями на потребительском рынке: автореф. дис… д-ра. экон. наук: 08.00.05 / Михаил Вячеславович Ивашкин. - Хабаровск, 2006. - 33 с.

99. Игнатишин, Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. / Ю.В.Игнатишин. - СПб. Питер, 2005. – 208 с.

100. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория / под ред. А.А. Аузана. 2-е изд. - ИНФРА-М, 2011. – 447.

101. История российского предпринимательства: учебное пособие – Екатеринбург. УрГЭУ. 2003 – 295 с.

102. Ишина, Л. Н. Франчайзинг как способ ведения бизнеса в России /Л.Н.Ишина, Г.В.Пономаренко. - М., Экономика, 2005 – 224 с.

103. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер. - «Директ-медиа Паблишинг», 2008 – 401 с.

104. Казаринов, М. Роль управленческих информационных систем при переходе от управления по функциям к управлению по процессам / М.Казаринов. - Менеджмент, 1996, № 4, с. 93 – 101.

105. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.Каплан, Д.Нортон. – М., Олимп – Бизнес, 2010.- 416 с.

106. Карнаухов, С.Б. Формирование макрологистических платформ в экономике России (концепция, анализ, организационно – экономический механизм): дис…д-ра экон. наук, 08.00.05 / Карнаухов Сергей Борисович. - М., РЭА, 2003. – 320 с.

107. Кейнс, Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс. - М.: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.

108. Кент, Т. Розничная торговля: учебник для студентов вузов / пер. с англ. / Т.Кент, О.Омар. - Пер. с англ. М.., ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 719 с.

109. Киселев, М. Ретроспективный анализ финансового состояния предприятия / М.Киселев. - Аудит и налогообложение. 2001, № 9 – с. 26-30.

110. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я.Кибанов. – М., ИНФРА-М., 2007. – 447 с.

111. Клейнер, Г.Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики / Г.Б.Клейнер. -Экономический вестник РГУ.2003. т.1, №2.– с. 11-18.

112. Клейнер, Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории / Г.Б.Клейнер. - Вопросы экономики. 2013, № 6. С.4-28.

113. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В.Ковалев. - М., Финансы и статистика, 2002 – 560 с.

114. Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров, 2012. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://codeofconduct.ru/.

115. Кондаков, Н.И. Логический словарь справочник / Н.И.Колодин. -М., Наука, 1975. – 720 с.

116. Королева, С.И. Торговое сословие России /С.И.Королева. - М., ООО «Издательство МБА», 2012. - 256 с.

117. Корощенко, Л.В. Оптово-розничные транснациональные корпорации в мировой экономике: монография / М., Спутник+, 2009. - 190 с.

118. Корстьенс, Д. Торговые войны / Д.Корстьенс, М.Корстьенс. - Мн., ООО «Попурри», 2005. - 464 с.

119. Котельникова, З.В. Международный опыт регулирования деятельности торговых сетей: обзор эмпирических исследований /З.В.Котельникова// Сб. Государственное регулирование деятельности торговых сетей: основы и противоречия. Под ред. Радаева В.В. НИУ ВШЭ, 2011. – с. 72-103.

120. Котельникова, З.В. Развитие розничных сетей как системообразующий элемент трансформации торговли (на примере продовольственного сектора). / З.В.Котельникова// Эволюция торговых форматов в российском продуктов ритейле. - М., Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. - С. 29 - 60.

121. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф.Котлер, К.Л.Келлер. - 12-е изд. СПб, Питер, 2012. - 810 с.

122. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р.Коуз. - М., 1993, 192 с.

123. Кравченко, К.А. Управление крупной компанией: учебное пособие для вузов/ К.А.Кравченко, В.П. Мешалкин. - М. Академический проект, 2010. - 351.

124. Крие, А. Внутренняя торговля / А.Крие, Ж.Жале. - М: Прогресс – Универс, 1993. - 192 с.

125. Кристенсен, К. Рейнор, М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. / К.Кристенсен, М.Рейнор. - М., 2004. - 290 с.

126. Крок, Р. McDonald's: Как создавалась империя / Р.Крок - М.: Альпина Паблишер, 2008. - 400 с.

127. Кто кого съел в российском ритейле. –Retailer Magazine. 2012.-2. -с.3-34

128. Кузинс, П. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения / П.Кузинс, Р.Ламминг, Б.Лоусон, Б.Сквир. - Дело и сервис, 2010. – 320 с.

129. Кузьминов, Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты: учебник / Я.И.Кузьминов, К.А.Бендукидзе, М.М.Юдкевич. - М., ГУ ВШЭ, 2006. - 442 с.

130. Кумар, Н. Марки торговых сетей: Новые конкуренты традиционных брендов / Н.Кумар, Я-Б.Стенкамп. - М., Альпина Бизнес Букс, 2008- 255 с.

131. Кун, Т.С. Структура научных революций / Т.С.Кун. - Прогресс,1977. - 300 с.

132. Кунц, Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г.Кунц, С. О'Доннел. - М., 1981, т. 1-2. – 250 с.

133. Курочкина, А.А. Управление организационными изменениями на предприятиях оптовой торговли: монография / А.А.Курочкина, В.Н.Слатвинский. - СПб.: СПбГУЭФ, 2008. - 155 с.

134. Лав, Д. McDonald's. О чем молчит БИГМАК. М., Эксмо, 2007. - 544 с.

135. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов. / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Питер, 2005. – 395 с.

136. Леонтьев, В.В. Межотраслевая экономика / В.В.Леонтьев. - М.: Экономика 1997 – 479 с.

137. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть/К.Ю.Ковалев, С.А.Уваров, П.Е.Щеглов. - Питер, 2007. - 272

138. Локтионов, М.В. Системный подход в менеджменте /М.В.Локтионов. - М., Генезис, 2000. – 345 с.

139. Льюис, Э. Великая ИКЕА. Бренд для всех. М.Олимп-Бизнес, 2008. – 224.

140. Льюис, Л. Trader Joes против Wal-Mart: как маленькие магазины побеждают розничных гигантов / Л.Льюис. - М.: Вершина, 2006. - 243 с.

141. Ляндау, Ю.В. Процессно-проектное управление: монография / Ю.В.Ляндау. - М. ПАЛЕОТИП, 2014 - 112 с.

142. «Магнит» обновил прогноз на 2017 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.retail.ru/news/143907/. Дата обращения: 24.07.17.

143. Малышков, В.И. Два вступления России в капитализм. Очерки о торговле/Под ред. В.И.Малышкова. - М., ДП «Столичный бизнес», 2012. – 251.

144. Марков, Л.С. Мезоэкономические системы: проблемы типологии/ Л.С.Марков, М.А.Ягольницер. -Регион: экономика и социология. 2008, № 1. – с.18 – 44.

145. Маркс, К. Капитал / К.Маркс. - М., Госполитиздат, 1951. Т III – 1078 с.

146. Маршак, А. Слияние и поглощение для повышения прибыльности бизнеса. // Банкротство: теория и практика. 2005, №2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.bkg.ru/library/materials/?ELEMENT_ID=5258&sphrase_id=6680.

147. Маршалл, А. Принципы экономической науки /А.Маршалл. - М.: Прогресс, 1993, в 3 т. Т.3 - 932 с.

148. Масленников, В.В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В.В.Масленников, В.Г.Крылов. – М., ИНФРА-М, 2006. - 285 с.

149. Минакир, П.А. Системные трансформации в экономике /П.А.Минакир. – Владивосток. Дальнаука. 2001 – 536 с.

150. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В.Мейер, - Вершина, 2004. -272 с.

151. Мильнер, Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2005 - 648 с.

152. Мильнер, Б., Лис, Ф. Управление современной компанией. - М. ИНФРА-М, 2006. – 718 с.

153. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации /. Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2004. - 512 с.

154. Мировая экономика и международные экономические отношения. Учебник под ред. Р.И.Хасбулатова. Ч.2., М., Гардарика 2006. - 718 с.

155. Монин, А.А. Ритейл в России. Особенности национальной розницы / А.А. Монин. - СПб.: Невский проспект; Вектор, 2007. - 204 с.

156. Мусатов, Б.В. Интегрированные каналы распределения для магазинов шаговой доступности: сборник научных трудов “Современная экономика: концепции и модели инновационного развития” /Б.В. Мусатов. .- М. РЭУ. – с. 272-276.

157. Мусатов, Б.В., Мусатова, Ж.Б. Маркетинговое планирование и аудит: учебное пособие / Б.В.Мусатов, Ж.Б.Мусатова. - М. РЭУ, 2012 – 204 с.

158. Мюррей, Я. Франчайзинг / Я.Мюррей. - СПб., Питер, 2004. 144 с.

159. Наговицин, А.А. Формирование и развитие торговых бизнес-сетей на кластерной основе /А.А.Наговицин // Кооперация Сибири: проблемы истории, экономики и социальных отношений: сб. научных. трудов. Новосибирск: СибУПК, 2009. - Вып. 6. - С. 170 - 177.

160. Негру-Водэ, А.С. Межхозяйственная кооперация: опыт и проблемы. /А.С.Негру-Водэ. -М.: Колос, 1975. - 224 с.

161. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. / Д.Норт. - Изд-во «Начала», 1997. -180 с.

162. Ньюмэн, Э. Розничная торговля: организация и управление / Э.Ньюмэн, П.Каллен. - СПб.: Питер, 2005. - 416 с.

163. Онушкин, В.Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии /В.Г.Онушкин, Е.И.Огарев. - СПб.: РАО ИОВ, 1995. Ч.1 – 141 с.

164. Офицеров, П.Ю. Поставщик: организация эффективной работы с сетевыми магазинами / П.Ю.Офицеров. – М., Эксмо, 2008, - 176 с.

165. Павенкова, М.В. Институт и институциональность как социологические категории /М.В.Павенкова // Вестник СПбГУ, сер 6, 2001, №3 -с. 157-166.

166. Павельциг, Г. Интеграция - дифференциация - прогресс / Г.Павельциг // Интегративные тенденции в современном мире и социальный прогресс под ред. М. А. Розанова, М. МГУ, 1989. –с. 28 – 33.

167. Пасс, К., Collins. Словарь по экономике / К.Пасс, К.Лоуз, Л.Дэвис. - СПб: Изд-во Экономическая школа. 2004. – 752 с.

168. Паппэ, Я.Ш. Российский крупный бизнес. Первые 15 лет. Экономические хроники: монография /Я.Ш.Паппэ, Я.С.Галухина. 2009– 424 с.

169. Перминов, С.М. Построение розничных и дистрибьютерских сетей / С.М. Перминов. - СПб, Питер, 2014 – 640 с.

170. Петропавлов, И.А Развитие сетевых форм организации экономики в современных хозяйственных системах: монография / И.А.Петропавлов. - М.: МАКС Пресс, 2006. 332 с.

171. Полтерович, В.М. Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России) /В.М.Полтерович// Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016 - №5 – с. 34-56.

172. Попков, В.П. Пути повышения конкурентоспособности торговых предпринимательских структур в России / В.П.Попков, Н.Н.Козлова // Вестник института экономики РАН, 2016. - №4 – с. 40 – 52.

173. Попов, Д.А. Форматы ритейла: эволюция и современность: монография / Д.А.Попов, В.А.Синюков. - Хабаровск: ХГАЭП, 2013. - 148 с.

174. Попов, Е.В. Эволюция институтов миниэкономики / Е.В.Попов. - М.: Наука, 2007. -550 с.

175. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Э. Портер. - М., Альпина Паблишерз, 2011, 4-ое изд.- 452 с.

176. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э.Портер. - М. Вильямс, 2005. - 602 с.

177. Постсоветский институционализм: монография /под ред. Р.М.Нуреева, В.В.Дементьева. – Донецк, Капитан. 2005- 480 с.

178. Пузыревский, А.А. Основы организационного проектирования. / А.А.Пузыревский. - Л., ЛГУ, 1975. – 132 с.

179. Путин, В.В. Выступление. Материалы прямой линии 14 апреля 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа:http://kremlin.ru/events/president/news/51716.

180. Радаев, В.В. Возвращение государства к регулированию внутренней торговли в России: анализ процесса разработки, обсуждения и первых последствий принятия федерального закона о торговле: сборник научных статей / В.В.Радаев// Государственное регулирование деятельности торговых сетей: основы и противоречия НИУ ВШЭ, 2011. –с. 8-71.

181. Радаев, В.В. Захват российских территорий – новая конкурентная ситуация в розничной торговле /В.В. Радаев. - М., Изд. ГУ ВШЭ, 2007, 220 с.

182. Радаев, В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России /В.В.Радаев. - ИД ВШЭ, М., 2011. - 383 с.

183. Радаев, В.В. Сетевой мир / В.В.Радаев. Эксперт. 2000, №12, с.34-37.

184. Радаев, В.В. Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли) /В.В.Радаев. -Препринт WP4/2006/06. М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 60 с.

185. Развитие российского ритейла: меры государственного регулирования и их последствия: (закон о торговле в зеркале исследований). М.: ГУ ВШЭ, 2009. - 59 с.

186. Райт, Дж. Антимонопольное законодательство и вертикальные соглашения в розничной торговле: материалы семинара Центра стратегических разработок и InLiberty.ru. 20.01.2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.inliberty.ru/library/study/1737/.

187. Райт, Дж. Закон о торговле: американский опыт / Дж.Райт // Ведомости. 01.02.2010.

188. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность /Х.Рамперсад. - М., 2004 - 352 с.

189. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / под ред. А.А. Есютина. 2-е изд., М.: КНОРУС. 2008. - 424с.

190. Румянцева, Е.Е. Оценка собственности: учебное пособие/ Е.Е.Румянцева. - М.: ИНФРА – 2005 – 111 с.

191. Салчинский, В.И. Интеграция промышленных предприятий: теория и методика / В.И.Салчинский, Г.Е.Ершова. - Изд-во Урал. ГЭУ, 2005. – 98 с.

192. Сапожков, О. Взять все и перераспределить / О.Сапожков // Газета «Коммерсантъ» № 197 от 26.10.2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/2840648.

193. Сидоров, Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними / Д.В.Сидоров. – М., Вершина, 2007. - 320 с.

194. Скоробогатых, И.И. Маркетинг отношений в сетевом взаимодействии акторов индустрии товаров класса «Люкс» (теория, методология, практика): дис. д-ра. экон. наук 08.00.05 /Скоробогатых Ирина Ивановна. - М., 2011, 342.

195. Словарь терминов рыночной экономики - М. Недра, 1994. – 335 с.

196. Смирнова, Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле / Н.Смирнова, А.Парабеллум, Н.Мрочковский. - Питер, 2013. - 380 с.

197. Современная торговля: вопросы конкурентоспособности и социальной политики. Монография под ред. С.Л.Орлова. М. Форум, 2014. -192 с.

198. Содерквист, Д. Wal–Mart: как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя. Откровения вице-президента компании / Д.Содерквист. - М. Эксмо, 2008. - 234 с.

199. Соловьев, Б.А. Маркетинг взаимоотношений / Б.А.Соловьев, Т.П.Розанова, И.И.Скоробогатых. - М., РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2010. – 269 с.

200. Спектор, Р. «Убийцы категорий» - революция в розничной торговле и ее влияние на культуру потребления / Р.Спектор. - Добрая книга, 2005, 272 с.

201. Старов, С.А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей / С.А.Старов. - СПб., Высшая школа менеджмента, 2013, 492 с.

202. Степанов, В.И. Логистика в коммерческой деятельности в цепях поставок /В.М.Беляев, А.К.Покровский, В.И. Степанов.–М., РЭУ, 2012. -172 с.

203. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р.Сток, Д.Ламберт. - пер. с англ., 4-е изд., М., ИНФРА-М, 2005. - 830 с.

204. Стукалова, И.Б. Организационно–экономическое регулирование предпринимательства в торговле: дис… д-ра. экон. наук. 08.00.05 / Стукалова Ирина Борисовна. - М., РЭУ, 2001. 317 с.

205. Сысоева, С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В.Сысоева, Е.А. Бузукова.- СПб, Питер, 2010.- 285 с.

206. Тамбовцев, В.Л. Институциональная экономика. / В.Л.Тамбовцев// Новая институциональная экономическая теория: учебник под ред. А.А.Аузана. 2-е изд. / М., ИНФРА-М, 2011 - 447 с.

207. Телятников, Э.Н. Торговля: формы и методы в условиях глобализации: монография / Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. - 168 с.

208. Толковый словарь Ушакова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ushakovdictionary.ru.

209. Толковый словарь В.И. Даля. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: dal.sci-lib.com.

210. Томассен, Т. Ритейлизация / Т.Томассен, К.Линкольн, Э.Эконис. - М., Изд. Добрая книга, 2010. - 352 с.

211. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. - М., 2003. - 928 с.

212. Торекуль, Б. Сага об ИКЕА. Правдивая история о том, как шведский предприниматель покорил мир, а теперь покоряет и Россию / Б.Торекуль – М., Изд. Астрель» («Изд. АСТ»), 2003. - 320 с.

213. Траут, Дж. Маркетинговые войны/Дж.Траут, Эл. Райс.- Питер,2009-304с

214. Третьяк, О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новой организации XXI века /О.А.Третьяк, М.Н.Румянцева //Российский журнал менеджмента, 2003, т.1, №2, с.25-50.

215. Третьяк, В.П. Квазиинтеграция: природа, формы проявления /В.П.Третьяк// Современные проблемы экономической теории. М., МГУ, 2004. –с. 84-186.

216. Третьяк, В.П. Кластеры предприятий: монография / В.П.Третьяк. -М., 2011. Изд. 3-е - 392 с.

217. Туган – Барановский, М.И. Социальные основы кооперации / М.И.Туган-Барановский. -М. Экономика 1989 – 509 с.

218. Уваров, С.А. Менеджмент логистической инфраструктуры как фактор устойчивого развития цепей поставок / С.А.Уваров // Журнал правовых и экономических исследований, 2016, № 1, с. 200 – 203.

219. Уолтон, С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / С.Уолтон. - 3-е изд. -М. Альпина Паблишерз, 2011, - 221 с.

220. Управление реструктуризацией компаний: справочное пособие - М., изд-во «Дело» АНХ, 2010, 528 с.

221. Филонович, С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/text/18751629.html.

222. Фихтнер, О.А. Малое предпринимательство: сетевые формы взаимодействия / О.А.Фихтнер. - Великий Новгород: НовГУ, 2010. - 191 с.

223. Фишман, Ч. Эффект Wal-Mart: как на самом деле работает самая влиятельная компания в мире и как она трансформирует американскую экономику / Ч. Фишман. - М.: Вершина, 2007. - 312 с.

224. Фролов, С.С. Социология: учебник для ВУЗов / С.С.Фролов. - М., Наука, 1994 – 256 с.

225. Фукуяма, Ф. Великий разрыв / Ф.Фукуяма. - М., 2003. – 474 с.

226. Хасис, Л.А. Сетевая розничная торговля: тенденции и перспективы: монография / Л.А.Хасис. - М., 2005. - 313 с.

227. Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно- экономический аспект. дис… д-ра. экон. наук. 08.00.05 / Хасис Лев Аронович. - М., 2006, - 242 с.

228. Хасис, Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике: монография / Л.А.Хасис. М.: Эдиториал УРСС, 2004. - 80 с.

229. Чеглов, В.П. Влияние розничных торговых сетей на социально – экономические параметры функционирования регионов /В.П.Чеглов// Журнал "Менеджмент и бизнес-администрирование" М. № 4 2013 – С. 137-147.

230. Чеглов, В.П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: монография /В.П.Чеглов. - 2-е изд. -М., Изд-во Форум. 2014. - 272 с.

231. Чеглов, В.П. Институциональные подходы к совершенствованию холдинговой структуры управления в целях оптимизации сетевого бизнеса в ритейле /В.П.Чеглов// Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 2 – с. 158-169.

232. Чеглов, В.П. Институциональные формы и способы формирования и развития современного ритейла в России /В.П.Чеглов// Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. № 3. С.78-84.

233. Чеглов, В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика: монография / В.П.Чеглов. Изд-во Проспект. 2016, - 176 с.

234. Чеглов, В.П. Концептуальные подходы к формированию и продвижению собственной торговой марки в сетевом ритейле / В.П.Чеглов// Поволжский торгово-экономический журнал. Саратов, 2014. - с. 12-20.

235. Чеглов, В.П. Метаморфоза парадигмы развития торговли в мире и России /В.П.Чеглов// Социально – экономическое развитие предпринимательства и его роль в экономике России. М., «Научная библиотека». 2016.- с. 94-97.

236. Чеглов, В.П. Методические подходы к бюджетированию мультиформатной розничной торговой сети /В.П.Чеглов// Менеджмент и бизнес-администрирование – 2012. № 1. - с.144-155.

237. Чеглов, В.П. О возможности математического моделирования развития торговой организации на основе анализа ее взаимодействия с основным конкурентом / В.П.Чеглов // Поволжский торгово-экономический журнал. Саратов, 2014. - с. 12-20.

238. Чеглов, В.П. О математическом моделировании стратегий развития сложных организационных систем / Чеглов В.П., Березин А.А. // Журнал "Менеджмент и бизнес-администрирование" М., № 3 2014 – с. 90 – 101.

239. Чеглов В.П. О практике и путях развития саморегулирования в торговле /В.П.Чеглов, А.В.Чеглов// В сб. Современная торговля: теория, практика, перспективы развития. – 2016. Изд. МосГУУ – с.112-117

240. Чеглов, В.П. О природе недобросовестных практик в торговле и механизме регулирования отрасли в условиях интеграции /В.П.Чеглов, А.В.Чеглов// Вестник Академии- 2016. - № 2. -с. 45-54.

241. Чеглов, В.П. Организация бюджетирования в розничных торговых сетях: от теории к практике / В.П.Чеглов // Вестник РГТЭУ. 2012. № 3 – с. 159-168.

242. Чеглов, В.П. О совершенствовании операционного управления в интегрированной торговой системе /В.П.Чеглов// Вестник Академии, МОСАП, № 4, 2016. -с.88-94.

243. Чеглов, В.П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения: монография / В.П.Чеглов. - М., ИНФРА – М. 2013, 205 с.

244. Чеглов, В.П. Сетевые структуры в бизнесе: концептуальные и организационно - правовые аспекты развития /В.П.Чеглов// Вестник РГТЭУ. 2011.- № 7-8. - с.124-133.

245. Чеглов, В.П. Совершенствование методологии статистического наблюдения как основа государственного регулирования процессов сетевизации ритейла / В.П.Чеглов // Вестник РГТЭУ. 2013. № 4. -с. 103-115.

246. Чеглов, В.П. Совершенствование управления розничной торговой сетью: новые реалии ритейла / В.П.Чеглов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. № 4. - с.52-59.

247. Чеглов, В.П. Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России. / В.П.Чеглов // «Российское предпринимательство» Том 16, номер 11, Июнь 2015 - с.1679-1687.

248. Чеглов, В.П. Технологии товародвижения в сетевых торговых организациях: проблемы и решения / В.П.Чеглов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 4. - с. 98-110.

249. Чеглов, В.П. Технологические новации, сформировавшие современный ритейл России. Сетевые технологии розничной торговли: практика внедрения и применения в России в 1991–2011 г.: монография / В.П. Чеглов. - Lambert Academic Publishing, 2012, 172 с.

250. Чеглов, В.П. Технология промо акции в крупной розничной торговой сети: цели применения и организация / В.П.Чеглов // Торговое дело. Торговое право. 2011. № 4. - с.123-130.

251. Чеглов, В.П. Правовые аспекты регулирования территориального развития интегрированных торговых систем в РФ / В.П.Чеглов, А.В.Чеглов // в сб. научных статей Социально – экономическое развитие предпринимательства и его роль в экономике России М., 2016. - с. 80-82.

252. Чеглов, В.П. О взаимосвязи архетипов основателей бизнеса и стратегий развития компаний / В.П.Чеглов, И.А.Чеглова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013- № 3. - с.163-173

253. Чеглов, В.П. Эволюция формата сетевого магазина: розничные торговые сети в поисках своего лица / В.П.Чеглов //Торговое дело. Торговое право. 2011.№ 2. - с.145-156

254. Чеглов, В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями: практикум / В.П.Чеглов. - М., Вузовский учебник /2013, 224 с.

255. Чеглов, В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями: учебное пособие / В.П.Чеглов. - М., Вузовский учебник / 2012, 288 с.

256. Чеглов, В.П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией: Курс лекций / В.П.Чеглов. - М., Проспект, 2016. – 224 с.

257. Чеглов, В.П. Экспансия розничных сетей в регионы: эффекты и аффекты / В.П.Чеглов // Вестник РГТЭУ 2011. №12. – с. 128-139

258. Чкалова, О.В. Интеграция предприятий как направление глобализационных процессов в торговле / О.В.Чкалова // 2001. № 5. - с.75 – 89.

259. Чкалова, О.В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе: монография / О.В.Чкалова. - Н. Новгород: Изд. Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2003. - 231 с.

260. Шаститко, А.Е. Новая институциональная экономическая теория: монография / А.Е.Шаститко. - М.: ТЕИС, 2010. - 827 с.

261. Шейн, А. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / А.Шейн. – Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

262. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн. - 3-е изд., СПб., Питер, 2012. - 336 с.

263. Шерешева, М.Ю. Межфирменные сети /М.Ю.Шерешева. - М., ТЕИС, 2006. - 266 с.

264. Шерешева, М.Ю. Информационная инфраструктура розничных торговых сетей в России / М.Ю.Шерешева // Российский журнал менеджмента. 2005. Том 3, № 1. С.53 - 74.

265. Шерешева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций / М.Ю.Шерешева. - М. Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010. - 339 с.

266. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г.Шмален. - Пер. с нем. М., Финансы и статистика. 1996. – 510 с.

267. Шнорр, Ж.П. Состояние и развитие торговли территории в условиях глобализации: теория, методология, практика. дис… д-ра. экон. наук. / Шнорр Жанна Павловна. - Сибирский университет потребительской кооперации. Новосибирск, 2015. – 393 с.

268. Шнорр, Ж.П. Форматы торговли: понятие, виды и параметры, их характеризующие / Ж.П.Шнорр // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2013. № 2 (3). - С. 71 - 77.

269. Шумпетер, Й. Теория экономического развития. / Й.Шумпетер. - М., Прогресс, 1982 - 455 с.

270. Щербина, В.В. Социальные теории организации. Словарь. / В.В.Щербина. - М., 2000 - 264 с.

271. Щур, Д.Л., Труханович Л.В. Документация торгового предприятия: справочник торгового работника / Д.Л.Щур, Л.В Труханович. - Изд. Дело и сервис. 2007. – 507 с.

272. Эванс, Ф. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. / Ф.Эванс, Д.Бишоп. -3-е изд., М., Альпина Паблишерз, 2009. - 331 с.

273. Экклз, Р.Дж. Революция в корпоративной отчетности: как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли / Р.Дж.Экклз, Р.Х.Герц, Э.М.Киган, Д.М.Филипс. - Олимп – бизнес., 2002. - 400 с.

274. Ежегодный доклад «Потребительский рынок России: итоги 2016 года и перспективы на 2017 год» [Электронный ресурс]. - Торгово-промышленная Палата РФ. – Режим доступа: http://tpprf.ru/ru/interaction/committee/komtorg/#analiticheskie-materialy

275. Регионы России. Социально – экономические показатели 2007-15 гг. [Электронный ресурс gks.ru]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156

276. Малый академический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: enc-dic.com

277. Рейтинги & Новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: top-rf.ru

278. Деловой квартал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ekb.dkvartal.ru

279. Информационный портал Мосстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: mosstat.ru

280. Публичная кадастровая карта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: pkk5.rosreestr.ru

281. Сайт альянса EMD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.emd-ag.com

282. Сайт ИД Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kommersant.ru

283. Сайт компании Aldi [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.aldi.de

284. Сайт компании Carrefour [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.carrefour.com

285. Сайт компании Costcutter [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.costcutter.com

286. Сайт компании Auchan [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.group-auchan.com

287. Сайт компании IKEA [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ikea.com

288. Сайт компании «Магнит» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.//magnit.ru

289. Сайт компании Metro [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.metrogroup.de

290. Сайт компании Spar [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.spar.ru

291. Сайт компании WalMart [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.walmart.com

292. Сайт компании X5 Retail Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.x5.ru

293. Сайт ассоциации независимых магазинов Великобритании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.aistores.co.uk/

294. Сайт Росстата России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.gks.ru

295. Статистический сборник Торговля в России 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru

296. Сайт Союза независимых сетей России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.russretail.info

297. Сайт кооперативного объединения E.D.E.K.A. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.edeka.de/homepage.jsp

298. Сайт Euromag. Все о Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.euromag.ru

299. Сайт «Портал для фермеров» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fermer02.ru

300. Сайт «Российский продуктовый портал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.foodmarkets.ru

301. Сайт РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rbc.ru

302. Сайт Информационного агенства INFOLine [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infoline.spb.ru/

303. Alexander, N. The Retail Internalization Process / N. Alexander, Y. Myers // International Marketing Review/. – 2000. Vol. 17. 4/5. – p. 334-353

304. Ansoff, I.H. Corporate Strategy: analytic approach to business policy for growth and expansion / I.H. Ansoff. - N.Y., McGraw-Hill, 1965.- 241 p.

305. Argyris, C. Knowledge for action: a guide for overcoming barriers to organizational change / C. Argyris. - San Francisco, Jossey-Bass, 1993, 309 p.

306. Ashkenas, R. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure /R.Ashkenas, S.Kerr, D.Ulrich.- N.Y., Wiley, 2002, 364 p.

307. Barnard, C. The functions of the executive / C. Barnard. - Cambridge, 1938 – p. 25-27

308. Bekuviciute, L The Functioning of the Food Supply Chain and Its Effect on Food Prices in the European Union / I. Bekuviciute, A.Dierx, F.Ilzkovitz. - EC Occasional Papers. 2009. -37 p.

309. Bell, R. Grocery Retailing in France / R.Bell // European Retail Digest. 2001, 30: p. 27-31.

310. Blau, P. Formal Organizations: A Comparative Approach / P.Blau, W.Scott. -SanFrancisco, 1963. – 144 p.

311. Braudel, F. Civilization and Capitalism, 15 – 18th Century. V. 2. The Wheels of Commerce / F.Brandel. - London, Collins, 1982 [Google Scholar].

312. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A.D.Chandler. – The MIT Press. 1969 – 464 p.

313. Christensen, C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail. / C.Christensen. - Boston, Harvard Business School Press, 1997 - 179 p.

314. Cliquet, G. Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure /G.Cliquet// International Review of Retail Distribution and Consumer. Research, 1998, 8 (2). - p. 205-224.

315. Colla, E. Below-Cost Legislation, Price Competition and Inflation in French Retailing / E.Colla // European Retail Digest, 2004. 44. - p. 31.

316. Colla, E. Banning Below-Cost Resale in France: The Impact on Pricing Decisions / E.Colla, P.Lapoule // International Journal of Retail & Distribution Management. 2008, 36 (10). - 746-758.

317. Drucker, P. Management Changes for the 21st Century / P.Drucker.- N.Y., HarperCollins, 1999 – 272 p.

318. Drucker, P. Managing for Results / P.Drucker.- London. William Heinemann Ltd, 1964. – 236 p.

319. Eggertsson, T. Economic behavior and institutions / T.Eggertson. - Cambridge University Press, 1990. - 385 p.

320. [Electronic source] – website www.kimcorealty.com.

321. Emerson, R.M. Power-Dependence Relations /R.M.Emerson// American Sociological Review 1962. 27: p. 31-40.

322. Etzioni, A. The comparative analysis of complex organizations / A.Etzioni. - N.Y., 1961. – 366 p.

323. Federal Trade Commission (FTC). Slotting Allowances in the Retail Grocery Industry: Selected Case Studies in Five Product Categories. 2003. URL: http://www.ftc. gov/os/2003/11/slottingallowancerpt031114.pdf.

324. Frye, T. The Invisible Hand and the Grabbing Hand /T.Frye, A.Shleifer // The American Economic Review. 1997 87 (2): 354-358.

325. Ford, D. The Idea of Interaction / D.Ford, H.Hakansson // The IMP Journal. 2005. Vol. 1 # 1 P. 4-20.

326. Gereffi, G. 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks / G. Gereffi // Commodity Chains and Global Capitalism / M.1994. Westport: Praeger. -p. 95-122.

327. Gereffi, G. The Governance of Global Value Chains / G.Gereffi, J.Humphrey, T.Sturgeon // Review of International Political Economy. 2005. 12: 78-104.

328. Greiner, L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L.E.Greiner // Harvard Business Review. Vol. 50 (4). 1972. C.1-15.

329. Griffith, R. Supermarkets and Planning regulation. / R.Griffith, H.Harmgart - CEP Discussion Paper. 2008, No. 6713, February.- p. 1-25.

330. Hamilton, G. Retailers as Market Makers / G.Hamilton, M.Petrovic //The Market Makers: How Retailers are Reshaping the Global Economy Oxford University Press. 2011. p. 125—137.

331. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution / M.Hammer, J.Champy. -N. Y.,Harper Business, 2001, 256 p.

332. Harvey, E. Technology and the Structure of Organizations / E. Harvey// American Sociological Review, Vol. 33, №2, (Apr., 1968)- p. 247-259.

333. Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data / T. Dunne, J.B. Jensen, M.J. Roberts (eds.). Chicago: University of Chicago Press. – 624 p.

334. Hirschman, A.O. Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations, and States / A.O.Hirschman. - Cambridge: Harvard University Press 1970 [Google Scholar].

335. Ingram, P, Rao, H. Store Wars: The Enactment and Repeal of Anti-Chain Store Legislation in America. Store Wars / P.Ingram, H.Rao // American Journal of Sociology 2004. 110 (2): 446-487.

336. Kotler, P. Marketing Management / P.Kotler. - 11th ed. Upper Saddle River. N.Y., 2003.-719 p.

337. March J., Simon H. Organizations. / J.March, H.Simon. - N.Y., 1958. [Google Scholar].

338. O'Rand, A.M. Concepts of the life cycle: Their history, meaning, and uses in the social sciences. / A.M.O'Rand, M.I.Krecker//Annual Review of Sociology. 1990, V.16, #1. P. 241-260.

339. Palmer, J.L. Economic and Social Aspects of Chain Stores / J.L.Palmer // The Journal of Business of the University of Chicago. 1929, July. 2 (3): 275. [Electronic source]. - URL: www.jstor.org/stable/2349354.

340. Phillips, Ch.F. The Chain Store in the United States and Canada / Ch.F.Phillips // The American Economic Review. 1937. 27 (1): 87-95. [Electronic source]. - URL: jstor.org/ stable/1803819.

341. Poole, R. Growth, Concentration and Regulation in European Food Retailing / R.Poole, G.Clarke, D.Clarke//European Urban & Regional Studies, 2009, 9(2), p. 167-186.

342. Reaching Higher Productivity Growth in France and Germany. McKinsey Global Institute Report, 2002. Oct. [McKinsey.com].

343. Restrictive Practices (Groceries) Order 1987 — A Review and Report of Public Consultation Process. Consumer Strategy Group, Department of Enterprise, Trade and Employment, 2005.

344. Roger, J. Best. Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 3rd. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc., 2004

345. Ross, Th. W. Store Wars: The Chain Tax Movement // Journal of Law and Economics 1986, 29 (1): 125-137.

346. Schivardi, F., Viviano, E. Entry Barriers in Retail Trade. / F.Schivardi, E.Viviano// CEPR Discussion Paper.2008, №6637. - p. 145-170.

347. Scott, W.R. Institutions and Organizations. London. 2008. – 345 p.

348. Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom. Competition Commission. 2000.

349. The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order. Competition Commission. UK. 2009. [Electronic source]. – URL: gov.uk.

350. The Groceries Supply Code of Practice. UK.2009. [Electronic source]. – URL: gov.uk.

351. Theodor Levitt. Marketing Myopia. Harvard Business Review, 1960 [Text].

352. The Supply of Groceries in the UK Market Investigation. Competition Commission. 2008. [Electronic source]. – URL: competition-commission.org.uk.

353. Tse, K. Marks & Spencer: Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company /K.Tse. - Oxford, Pergamon, 1985- 240 p.

354. Viviano, E. Entry Regulations and Labour Market Outcomes: Evidence from the Italian / E.Viviano E.// Retail Trade Sector. Labour Economics. 2008, 15 (6): 1200-1222.

355. Winstanley, M. The Shopkeeper's World 1830 – 1914, Manchester University Press, 1983.

356. Woodword, J. Industrial Organization: Theory and Practice / J.Woodword - Oxford University Press, 1965. – 288 p.

357. Zwerman, W. New Perspectives in Organizations /W.Zwerman.- Theory. Westport, Greenwood, 1970 – 357 p.

Приложения

Приложение 1.1 - Классификация торговых организаций в зависимости от уровня интеграции и характера развития бизнеса[355]

Стадия глобализации		**Ориентация в развитии**		
Этноцентрический уровень (компания использует методы ведения бизнеса, присущие рынку происхождения)		Геоцентрический уровень (способность компании адаптироваться к условиям ведения бизнеса на внешнем рынке, управлять им)		
Начальная	*Экспансия в ближние регионы*, отличающиеся схожими условиями ведения бизнеса	Пример X5 Retail Group, Эльдорадо	*Избирательная экспансия*: Корректировка стратегии развития на внутреннем рынке исходя из результатов экспансии. Перенос центра ведения бизнеса на новые рынки.	Пример IKEA, Carrefour, семья Мюлье,
Продвинутая	*Мультинациональная экспансия:* формирование конкурентных преимуществ на рынках присутствия за счет внутренних ресурсов. Организационное поведение, стратегии и тактика остаются теми, что применяются на внутреннем рынке	Пример: компании New Yorker, Mango, Rewe	*Глобальный характер экспансии*: адаптированность организационной структуры и используемых технологий к условиям внешних рынков. Выработка стратегий под условия рынка присутствия. Эффективное воздействие на занимаемые рынки и конкурентную среду	Пример, Metro Group, McDonald's, WalMart

[355]Разработана автором по результатам анализа развития транснациональных ИТС (на основе классификации Н. Александера и Г. Майерса. См. Alexander N., Myers H. The Retail Internationalisation Process. International Marketing Review, 2000, v. 17, no. 4/5, p. 334 – 353)

Приложение 2.1 –Влияние зарубежных интегрированных торговых систем на российский потребительский рынок в 2014-15 гг. (составлено автором по данным Infoline)

Место в рейтинге по объему выручки	Название	Страна нахождения управляющей компании	Выручка в 2014 году, млрд руб.	Выручка в 2015 году, млрд руб.	Прирост выручки, %
1	Магнит	Россия	743	907,7	22,2
2	X5 Retail Group	Россия	631,9	804,1	27,3
3	Auchan	Франция	314,8	332	5,5
4	Дикси	Россия	227,1	270,5	19,1
5	Лента	Россия	194	252,8	30,3
6	Metro Cash & Carry	Германия	209,5	225	7,4
7	О'кей	Россия	152	162,5	6,9
8	М.Видео	Россия	172,7	161,7	-6,4
9	Leroy Merlin	Франция	118,6	143	20,6
10	DNS	Россия	115,9	135	16,5
11	Связной	Россия	111	104,3	-6
12	IKEA	Швеция	94,2	104	10,4
13	Эльдорадо	Россия	111,6	99,6	-10,8
14	Красное&Белое	Россия	47	82,5	75,5
15	Spar	Нидерланды	65	77,4	19,2
16	Атак	Франция	58	71,2	22,7
17	Монетка	Россия	61,5	70,1	14
18	Л'Этуаль	Россия	62	70	12,8
19	Спортмастер	Россия	77,2	70	-9,3
20	Globus	Германия	53,4	68,7	28,7

Приложение 2.2 - Сравнительный анализ формирования федеральных и региональных продовольственных ИТС в посткризисный период 2010 – 2011 гг. [356]

№ в рейтинге ТОП-100 за 2011/2010*	Торговая сеть	Чистая выручка (ЧВ) в 2011 г., млрд. руб.	Кол-во магазинов, ед.	Общая торговая площадь (ОТП), тыс. кв. м.	ОТП в расчете на 1 магазин в 2011 г.	Темп прироста выручки, 2010 к 2009	Темп прироста выручки 2011 к 2010	ЧВ на один магазин, млн. руб. в 2010	ЧВ на один магазин, млн. руб. в 2011	ЧВ на один кв. м. торговой площади, тыс. руб. 2010	ЧВ на один кв. м. торговой площади, тыс. руб. 2011	Чистый долг/ EBIT, конец 2010	Справочно: Чистый долг/ EBIT, конец 2009	Кредиты и займы на конец 2010, млн. руб.	В т.ч. кратко-срочные, в %	Заемный капитал / собственный на конец 2010
Федеральные сети																
1/1	X5 RetailGroup	452,5	3 002,00	1 727,30	575,4	24,20	32,50	188,83	150,74	271,05	261,99	6,3 (3,69)	3,3 (2,08)	112 301,10	14,00	3,30
-/-	ТД «Копейка»	0,00				9,00		93,17		206,79		12,9	61	24996,9	9,5	3,6
6/9	Дикси Груп	102,3	1 119,00	405,10	362,0	19,50	59,30	100,31	91,44	284,34	252,58	4,6 (2,1)	6 (2,7)	6 045,40	<1	2,90
-/14	ГК «Виктория»	0,00				11,80		143,11		303,97		2,5	3	5068	1	9,1
2/2	Магнит, ОАО	335,7	5 309,00	1 970,20	371,1	39,10	42,10	58,25	63,23	166,05	170,39	1,8 (1,4)	0,1 (0,1)	29 890,00	18,00	1,20
6/6	О'Кей, ООО	93,1	71,00	346,00	4873,2	21,80	12,70	1 450,35	1 311,69	287,65	269,16	1 (0,8)	3,9 (2,4)	11 571,60	32,00	3,80
4/5	Метро Кэш энд Керри ООО	140,0	62,00	499,50	8056,5	3,20	18,60	2 070,00	2 257,42	235,04	280,20	1,90	1,90	8 918,40	100,0	2,20
9/8	Лента, ООО	84,9	42,00	306,00	7285,7	27,00	20,40	1 810,26	2 021,43	263,14	277,45	2,00	-7,10	8 414,80	47,50	3,30
3/3	Ашан ООО	195,0	49,00	498,10	10165,3	29,50	9,50	4 659,09	3 979,59	454,24	391,49	0,50	2,40	2 756,40	100,00	1,90

[356]Выполнен автором на основе данных агенства Infoline. Retailer magazine, 2011 № 2(21), 3 (22), 2012 № 2 (25)

27/26	Гиперглобус ООО	25,00	5,00	60,00	12000,0	10,00	12,30	4 400,00	5 000,00	366,67	416,67	8,80	11,10	9 689,50	6,60	4,30
12/12	Седьмой Континент	53	155,00	249,10	1607,1	5,10	14,40	320,96	341,94	243,68	212,77	8,40	2,60	29 576,20	33,00	2,10
31/31	Билла	20,3	72,00	59,10	820,8	22,00	18,00	252,94	281,94	305,51	343,49	2,10	4,40	806,60	100,0	1,30
21/21	Реал-гипермаркет ООО	29,5	18,00	149,50	8305,6	25,90	15,70	1517,5	1638,9	180,92	197,53	-20,60	-8,40	9 283,00	<1	3,60
17/18	Элемент-Трейд, ООО	37,4	370,00	180,10	486,8	30,00	28,00	100,90	101,08	153,82	207,66					
35/46	Атак	16,5	63	62,9	998,4	62,7	51,4	218	261,9	224,7	262,3					
Итого 2011 / в среднем на одну сеть		1585,2 / 121,9	10 337 / 795	6512,9 / 501,0	630,1			167,0	153,4	248,0	243,4					
Справочно в 2010 г.		1366	8183	5509,6	673,3											
Региональные сети																
23/23	ГК Холидей	29,2	211,00	157,90	748,3	21,20	23,00	149,87	138,48	178,36	185,05	12,7	33,7	9523,1	12,5	2,1
20/25	Мария-Ра	30, 88	371	140,3	378,2	27,6	37,3	81,97	83,23	212,3	220,1	0,2	0,9	378,1	99,9	0,8
26/20	Корпорация Грин	25,6	24,00	98,60	4108,3	5,60	6,30	1 190,48	1 067,92	138,97	259,94	4,70	6,40	8 370,10	25,00	7,10
36/32	Супермаркет Кировский	16,1	129	98,5	763,6	12,6	4,6	121,49	124,8	165,38	163,45					
48/34	Система РегионМарт	13,4	190	111,6	587,4	12,8	3,0	81,96	70,5	137,86	120,1	-11,9	-10,3	6543,2	22,3	-3,9
58/51	Любавушка ООО	10,75	121	47,3	390,9	27,3	16,5	98,97	84,84	254,64	227,27	-38,7	-41,2	0	-	21,5
51/62	Тамерлан	12,7	249	86,7	348,2	20,0	20,7	66,5	51,0	176,2	146,5	-37,5	-1918,7	2740,3	18,8	20,2
57/63	Оптовик	10,55	22	68,5	3113,6	24,8	31,9	500,0	479,6	149,3	154,0	0,3	4,5	152	100	2,3
30/33	ТД Интерторг	21,5	211	76,9	364,5	39,3,	40,0	108,7	101,9	290,7	279,6					

58/43	Новые торговые системы	10,5	261	57,6	220,7	9,7	0,2	79,86	40,2	213,35	182,3					
85/85	Бахетле	7,05	20	27,4	1370,0	11,8	13,4	326,3	352,5	233,1	257,3	11,2	7,9	3196,3	18,4	16,9
38/80	Вестер ГК	8,0	52	120,5	2317,3	43,6	-31, 0	252,0	153,6	116,1	66,4					
69/82	Европа	9,52	30	73,4	2446,7	16,0	38,2	123,52	317,3	123,52	129,7	3,5	0,5	142,9	24,5	-85
76/70	Форвард	8,18	142	54,6	384,5	20,0	15,1	57,16	57,6	146,96	149,8	3,4	0,9	0	-	39,9
77/72	Молл	8,14	32	50,1	1565,6	13,1	14,5	253,21	254,4	165,65	162,5	-17,9	25,3	1755,4	49,6	14,3
81/73	Инжтрейдинг	7,98	59	55,9	947,5	11,1	16,0	124,2	135,3	203,5	142,8					
82/80	Виват-Трейд	7,51	53	34,8	656,6	-9,6	15,8	127,3	141,7	194,9	215,8	-27,8	18,2	1086,6	5,5	9,8
98/87	Семья	6,13	34	21,2	623,5	13,0	-2,0	184,8	180,3	264,1	289,2	5,9	3,9	387,1	0	5,2
90/91	Сибирский гигант	6,69	19	33,7	1773,7	10,8	18,4	376,6	352,1	192,83	198,5	5,2	6,5	1043,1	0,2	19,8
73/94	Центр реструктаризации	8,85	212	57,6	271,7	3,0	12,8	28,6	41,8	103,4	153,7	4,9	-1,7	748,4	74,4	65
/60	Т и К Продукты	10,29	154	32,5	211,0	5,7	26,1	64,8	66,8	303,3	316,6	-17,5	-19,6	2601,9	8	7,8
Итого 2011 / в среднем		251,24 / 12,0	2777 / 132	1571 / 74,8	565,8			114,6	90,5	173,2	159,9					
Справочно в 2010 г		231,9	2024	1338,9	661,5											

*Выбраны только продовольственные сети из списка 30 первых компаний рейтинга ТОП-100 агенства Infoline за 2010 г.

ТД «Копейка» и ГК «Виктория» были поглощены компаниями X5 Retail Group и Дикси Групп, соответственно, и приводятся здесь справочно.

Приложение 2.3 - Динамика интеграции продовольственного рынка Екатеринбурга и Свердловской области в 2007-13 гг.[357]

№	Торговая система	Оборот на рынке 2007 г., млн руб	Статус компании	Место	Торговая система	Оборотна рынке 2010 г., млн.руб	Место	Торговая система	Оборотна рынке 2013 г., млн.руб	Год входа на региональный рынок	Статус компании	Расположение головного офиса
1	Кировский	10377	Региональная	1	Кировский	17 160	1	**Монетка**	21486,6	2001	Федеральная	Екатеринбург
2	Монетка**	8879	Федеральная	2	**Монетка**	16 309*	2	Кировский	20800	1987	Региональная	Екатеринбург
3	Купец	7477	Региональная	3	**Дикси**	9 069	3	**Магнит**	18600	2003**	Федеральная	Краснодар
4	**Дикси**	4358	Федеральная	4	**X5 Retail Group**	7870	4	**Дикси**	16817	1998	Федеральная	СПб
5	Звездный	2231	Региональная	5	**Metro Cash & Carry**	6 150*	5	**X5 Retail Group**	10265	1999	Федеральная	Москва
6	Елисей	679	Региональная	6	Звездный	2 491	6	**Ашан**	5900	2002	Федеральная	Франция
7	**Пятерочка**	Н.д.	Федеральная	7	**Магнит**	2 062*	7	Звездный	3582,3	2000	Региональная	Екатеринбург
8	**Магнит**	Н.д.	Федеральная	8	Елисей	1 354	8	Елисей	3100	2000	Региональная.	Екатеринбург
9				9	**Ашан**	Н.д.	9	**O'Key**	2789	2001	Федеральная	СПб

* Составлена автором на основе отчетов копаний и оценочных данных портала «Деловой квартал». Жирным шрифтом выделены компании федерального значения, **В 2007 г. компания имела еще региональный статус, ** 2003 (дискаунтеры), 2008 (гипермаркеты), 2010 (специализированные)

[357]Составлена автором с использованием данных с электронного ресурса «Деловой квартал» - ekb.dkvartal.ru

Приложение 2.4 - Корреляция стоимости фиксированного набора товаров и услуг по регионам России и удельного веса интегрированных компаний в розничном товарообороте субъектов[358]

№ п/п	Группировка розничных торговых сетей*	Кол. Регионов, ед.	Числ. населения, тыс. чел.	Удельный вес торговых сетей в розничном обороте региона, %					Стоимость фиксированного набора, руб.					Расчет по 2013г. справочно	Темпы роста стоимости фиксированного набора, %			
				2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012		2009 2008	2010 2009	2011 2010	2012 2011
1	Нет сетей	3	1783	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6508	6831	7927	8465	9045	***9732***	105,0	116,0	106,8	106,9
2	До 5%	6	5555	3,0	0,6	0,8	1,2	1,3	6939	7930	8752	9374	10038	***11218***	114,3	110,4	107,1	107,1
3	От 5,1 до 10%	10	11795	4,4	5,3	5,8	7,9	7,6	7606	8307	9237	9844	10564	***11443***	109,2	111,2	106,6	107,3
4	От 10,1 до 15,%	12	20695	5,8	6,6	8,4	11,3	12,7	6605	7267	8251	8774	9437	***11043***	110,0	113,5	106,3	107,6
5	От 15,1 до 20%	19	44693	12,1	13,1	14,3	16,1	17,8	6435	7334	8292	8733	9430	***10305***	114,0	113,1	105,3	108,0
6	От 20,1 до 25%	13	23343	13,2	16,0	18,1	19,6	21,7	6441	7111	8016	8484	9121	***10058***	110,4	112,7	105,8	107,5
7	От 25,1 до 30%	7	8619	15,2	18,0	21,1	22,1	26,9	6485	7335	8258	8690	9390	***9867***	113,1	112,6	105,2	108,1
8	Свыше 30%	4	3172	16,5	20,4	26,3	29,8	31,5	6593	7157	8167	8603	9304	***9789***	108,5	114,1	105,3	108,1
	Всего		119655						6974	7714	8712	9174	9868	***10338***	110,6	112,9	105,3	107,6

*Без Москвы и Московской области, Санкт –Петербурга и Ленинградской области, республики Крым и Севастополя.

[358] Рассчитано автором на основании данных Росстата

Исходные данные для проведения регрессионного анализа

Годы/ Группы*	до 5%		от 5% до 10%		от 10% до 15 %		от 15% до 20%		от 20% до 25 %		от 25 %до 30 %		свыше 30 %	
	X2	У2	X3	У3	X4	У4	X5	У5	X6	У6	X7	У7	X8	У8
2008	13080,7	6938,8	51204,6	7605,8	113933,8	6605,1	497748,2	6434,7	236492	6440,6	98021,4	6485,3	34305,1	6593,0
2009	3298,9	7930,3	60794,3	8307,2	135560,2	7267,0	556440,8	7333,7	296780,3	7110,9	122967,6	7334,8	44648,4	7156,6
2010	4647,6	8751,8	69568,2	9236,8	184441,4	8251,4	695143,3	8292,3	380485,6	8015,5	166247,6	8257,5	66362,2	8166,8
2011	8422,5	9373,9	105495,5	9843,7	280025,2	8773,7	907649,7	8732,5	491218,6	8483,9	200588,8	8689,8	88722,0	8603,4
2012	9336,6	10038,3	112824,3	10563,5	358396,9	9436,8	1126285,4	9430,3	630112,6	9120,9	264259,8	9389,6	113110,5	9304,2
r_{xy}	- 0,187		0,952		0,957		0,947		0,973		0,973		0,985	

Результаты регрессионного анализа*

Группа	Уравнение регрессии	Оценка уравнения регрессии по			Оценка коэффициентов уравне-ния регрессии по t-статистике	
		показателю детерминации	стандартной ошибке	значимости критерия Фишера	для a	для b
2	У2 = 9058,6 – 0,058 X2	0,035	1377,5	0,763	6,03	-0,33
3	У3 = 5847,6 + 0,041 X3	0,907	416,7	0,012	9,23	5,39
4	У4 = 5792,4 + 0,011 X4	0,916	380,97	0,011	13,39	5,72
5	У5 = 4798,0 + 0,004 X5	0,897	437,6	0,015	7,20	5,10
6	У6 = 5138,7 + 0,007 X6	0,947	284,1	0,005	13,20	7,33
7	У7 = 5149,1 + 0,017 X7	0,947	303,9	0,005	12,34	7,30
8	У8 = 5642,0 + 0,033 X8	0,969	221,3	0,002	21,83	9,72

*Проведено автором с помощью пакета MS Excel. Группа 1 в расчетах не учитывалась ввиду отсутствия, по данным Росстата, розничных торговых сетей

Приложение 2.5 – Анализ возможной зависимости уровня интеграции торговли по регионам России от показателей численности населения и средних доходов населения (2015 г.). Рассчитано автором по данным Росстата

Группа	Регион*	Оборот розничной торговли (млн. руб.)	Оборот торговых сетей (млн. руб.)	Доля торговых сетей в розничном обороте	Численность населения (тыс. чел.)	Доход по региону (руб.)	Численность населения в средне на регион (тыс. чел.)	Средние доходы по группе (руб. на чел. в месяц)
Группа A (от 0,1 до 5%)	Республика Дагестан	618292,1	4328,0	0,7	2990,4	26 739	1264,2	28739,7
	Сахалинская область	132950,3	2924,9	2,2	488,4	49 654		
	Республика Тыва	21581,3	1079,1	5,0	313,8	15 255		
Группа B (от 5,1 до 10%)	Республика Саха(Якутия)	188484,6	9801,2	5,2	956,9	37 847	874,1	28688,9
	Республика Северная	101910,5	6929,9	6,8	705,2	22 007		
	Республика Хакасия	73611,5	5079,2	6,9	535,8	20 784		
	Кабардино-Балкарская	112947,6	8471,1	7,5	860,7	19 108		
	Республика Бурятия	162560,7	12192,1	7,5	978,5	25 486		
	Приморский край	341742,9	32465,6	9,5	1933,3	33 018		
	Магаданская область	27640,5	2708,8	9,8	148,1	50 262		
Группа C (от 10,1 до 15%)	Ямало-Ненецкий авт.	131876,2	13715,1	10,4	540	66 869	1604,4	28666,9
	Забайкальский край	146940,7	17192,1	11,7	1087,5	23 023		
	Камчатский край	50432,4	6203,2	12,3	317,2	41 102		
	Ставропольский край	466630,8	61595,3	13,2	2799,5	22 971		
	Республика Башкортостан	784663,1	105929,5	13,5	4072	27 744		
	Амурская область	147412,6	20785,2	14,1	809,9	30 232		
Группа D (от 15,1 до 20%)	Карачаево-Черкесская	35081,0	5507,7	15,7	469	17 255	940,0	26535,6
	Архангельская область	220599,9	35075,4	15,9	1139,9	31 145		
	Еврейская авт. область	22368,5	3556,6	15,9	168,4	24 459		
	Архангельская область	228981,0	36637,0	16,0	1183,3	32 617		

	Астраханская область	174292,9	31895,6	18,3	1021,3	24 065		
	Республика Калмыкия	17904,6	3437,7	19,2	280,5	14 216		
	Красноярский край	473397,6	91839,1	19,4	2858,8	27 123		
	г. Севастополь	38462,7	7615,6	19,8	399	17 892		
Группа E (от 20,1 до 25%)	в том числе Ненецкий авт.	8381,1	1684,6	20,1	43,4	70 924	2004,2	29255,4
	Иркутская область	290845,1	58750,7	20,2	2414,9	22 458		
	Республика Крым	214710,2	43586,2	20,3	1895,9	15 672		
	Тамбовская область	182429,3	37945,3	20,8	1062,4	25 076		
	Хабаровский край	271562,0	57842,7	21,3	1338,3	36 666		
	Тюменская область	829441,3	176671,0	21,3	3581,3	41 625		
	Удмуртская Республика	207024,3	44717,2	21,6	1517,5	24 465		
	Брянская область	217652,8	47013,0	21,6	1233	25 375		
	Воронежская область	463696,3	100158,4	21,6	2331,1	30 109		
	Смоленская область	157362,9	34147,7	21,7	964,8	24 763		
	в том числе Ханты-	370923,1	80490,3	21,7	1612,1	44 538		
	Краснодарский край	1160565,9	253003,4	21,8	5453,3	31 373		
	Пензенская область	191367,5	41909,5	21,9	1355,6	21 829		
	Пермский край	478047,5	108516,8	22,7	2637	32 053		
	Республика Мордовия	77889,4	17680,9	22,7	808,9	17 878		
	Оренбургская область	278368,2	64303,1	23,1	2001,1	22 948		
	Белгородская область	275878,4	64003,8	23,2	1547,9	28 327		
	Республика Татарстан	776236,0	181639,2	23,4	3855	32 163		
	Ростовская область	824914,5	193030,0	23,4	4242,1	26 546		
	Липецкая область	215896,2	51599,2	23,9	1157,9	27 657		
	Курская область	179787,8	44227,8	24,6	1117,4	25 814		
	Костромская область	85533,8	21212,4	24,8	654,4	22 466		
	Нижегородская область	625136,7	155659,0	24,9	3270,2	30 837		
Группа F (от 25,1 до 30%)	Свердловская область	1035793,0	259984,0	25,1	4327,4	34 820	1606,6	26168,9
	Тюменская область	326642,0	82313,8	25,2	1429,2	28 950		
	Ульяновская область	168941,9	44262,8	26,2	1262,6	22 782		
	Республика Коми	158953,5	42758,5	26,9	864,5	33 328		
	Ивановская область	148132,7	40292,1	27,2	1036,9	22 560		

	Томская область	134226,0	36777,9	27,4	1074,4	24 860		
	Орловская область	114912,1	31830,7	27,7	765,2	22 840		
	Самарская область	589987,9	164606,6	27,9	3212,7	27 732		
	Кировская область	174876,6	49315,2	28,2	1304,4	22 170		
	Чувашская Республика	139873,4	39863,9	28,5	1238,1	18 492		
	Курганская область	105765,5	30143,2	28,5	869,8	19 151		
	Алтайский край	321229,5	91871,6	28,6	2384,8	20 989		
	Республика Алтай	21648,2	6234,7	28,8	213,7	18 267		
	Челябинская область	513078,5	149305,8	29,1	3497,3	24 584		
	Новгородская область	107010,0	31996,0	29,9	618,7	25 780		
Группа G (от 30,1 до 35%)	Тульская область	253383,0	76521,7	30,2	1513,6	26 286	1502,6	23833,7
	Ярославская область	204565,0	61983,2	30,3	1271,6	27 369		
	Калужская область	168897,4	51513,7	30,5	1010,5	27 550		
	Псковская область	101659,3	31107,7	30,6	651,1	21 726		
	Омская область	306692,1	94154,5	30,7	1978,2	25 858		
	Волгоградская область	346899,7	108926,5	31,4	2557,4	21 724		
	Саратовская область	314121,7	98948,3	31,5	2493	20 070		
	Вологодская область	157333,1	50346,6	32,0	1191	25 602		
	Владимирская область	195364,6	65251,8	33,4	1405,6	23 732		
	Калининградская область	141958,6	47840,0	33,7	969	25 897		
	Республика Карелия	103880,9	35423,4	34,1	632,5	25 734		
	Рязанская область	168427,8	58444,4	34,7	1135,4	24 219		
	Кемеровская область	343368,0	119492,1	34,8	2725	21 845		
Группа H (свыше 35%)	Республика Марий Эл	76579,0	27262,1	35,6	687,4	18 533	2520,4	33317,0
	Московская область	1725247,4	629715,3	36,5	7231,1	37 622		
	Мурманская область	153670,1	58087,3	37,8	766,3	36 875		
	Новосибирская область	444352,9	168409,7	37,9	2746,8	24 186		
	Республика Адыгея	73232,6	29000,1	39,6	449,2	22 639		
	Тверская область	211105,3	85708,8	40,6	1315,1	23 450		
	Ленинградская область	311317,6	142894,8	45,9	1775,5	24 719		
	г. Санкт-Петербург	1144607,3	604352,7	52,8	5191,7	39 948		

*Без Москвы, как финансового центра страны

Приложение 3.1 – Изменение эффективности кооперативной торговой сети в зависимости от степени концентрации капитала (приводится по данным компании E.D.E.K.A. Электронный ресурс – сайт компании www.edeka.de)



Приложение 4.1 -Сопоставительный анализ кодекса добросовестных практик Великобритании и России и предложения по совершенствованию регулирования торговой сферы (составлено автором)

Свойства/ практики	Великобритания[359]	Россия[360]	Предложения автора
Характер документа	Принудительно – добровольное участие. ИТС с оборотом более 1 млрд. фунтов, а также включенные в список антимонопольным органом страны компании обязаны исполнять Кодекс. Участники рассматриваются как системы предприятий.	Добровольное участие, через ассоциации, отражение положений Кодекса в договорах, внутренние кодексы.	Принудительное применение кодекса к ИТС федерального значения (отечественных и зарубежных) с ежегодным оборотом от 10 млрд. руб., торговых систем – нарушителей антимонопольного законодательства Добровольное участие остальных субъектов рынка на основании декларации присоединения
Цели применения	Торговая компания в отношениях со своими Поставщиками обязана действовать честно и в соответствии с законом. Под честным ведением дел понимается добросовестное поведение, без различий в том, являются ли достигнутые договоренности подлежащими судебной защите (формальными или неформальными), без принуждения, с уважением потребности Поставщика, учетом рисков и расходов от торговой деятельности. Прежде всего регулируются аспекты включения продукции в ассортимент, доставки и платежей.	Формирование практик взаимодействия торговых сетей и поставщиков на принципах добросовестности, при заключении и исполнении договоров. Обеспечение баланса коммерческих интересов торговых сетей и поставщиков. Повышение эффективно-сти взаимодействия между торговыми сетями и поставщиками, оптими-зация издержек по всей цепочке поставок; Создание условий для соблюдения всеми участниками рынка этических правил исполь-зования рыночной силы. Содействие развитию конкуренции на рынке. Содействие в удовле-творении потребностей покупателей. Повышение качества потребительских товаров	Защита интересов региональных и местных торговцев и поставщиков в отношении применения транснациональными и федеральными ИТС фактора рыночной силы. Балансирование интересов и возможностей участников потребительского рынка.
Область применения	Groceries (продукты питания и сопутствующие товары) включают: продукты питания (кроме тех, которые продаются для употребления в магазине), корма для животных, напитки (алкогольные и безалкогольные), кроме тех, которые продаются для потребления в магазине, чистящие средства, туалетные	Товары, реализуемые для личного потребления или домашнего пользования Продукты питания в натуральном или переработанном виде, находящиеся в обороте и употребляемые человеком в пищу (в том числе продукты детского питания, продукты диетического питания), бутилированная питьевая вода, алкогольная продукция, пиво и напитки,	Весь потребительский рынок, включая мелкооптовые продажи

[359] The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order. Competition Commission / Перевод автора. The Groceries Supply Code of Practice. UK. 2009. Электронный ресурс gov.uk

[360] Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров, 2012. Электронный ресурс codeofconduct.ru

	принадлежности и товары бытового назначения, исключая: моторное топливо, одежду, продукты категории DIY, финансовые операции (financialservices), фармацевтику, газеты, журналы, открытки, CD, DVD, видео и аудиокассеты, игрушки, растения, цветы, парфюмерию, косметику, электрические приборы, кухонную технику, садовые инструменты, книги, табак и табачные продукты.	заготавливаемые на его основе, безалкогольные напитки, жевательная резинка, пищевые добавки и биологически активные добавки). Непродоволь ственные товары (ткани, одежда, белье, обувь, моющие средства, косметические и парфюмерные товары, компьютеры и оргтехника, мобильные телефоны, аудио- и видеотехника, бытовая техника, мебель, предметы домашнего обихода, напольные покрытия, строительные материалы, ювелирные изделия, фармацевтика, медицинские и ортопедические товары, книги, газеты и журналы).	
Особен-ности	Оговариваются наиболее спорные моменты отношений по поставке товаров	Прописана подробная инструкция по взаимоотношениям, связанным с поставкой	Критерии добросовестности ИТС и поставщиков. Типовые практики
Ответственность	Компании и персонально менеджеры, занимающиеся закупкой (старший и главный закупщики), менеджер, ответственный за соблюдение Кодекса и их непосредственные руководители (с компенсацией по закону о юридических лицах)	Торговые системы и поставщики, как юридические лица	Торговые системы, персонально закупщики, коммерческий директор. Менеджер по соблюдению Кодекса, подчиненный Генеральному директору ИТС. Поставщики, как юридические лица
Орган регулирования отношений	Общественный орган (омбудсмен) Орган (межведомственный) по конкуренции и рынку (введен вместо комиссии по конкуренции и офиса справедливой торговли)	Переговоры сторон. Комиссия по разрешению споров, созданная ассоциациями	Менеджер ИТС по соблюдению Кодекса, Торгово-промышленная палата как общественный орган по разрешению споров, ФАС – как межотраслевой регулирующий орган
Инструменты регулирования	Орган по конкуренции и рынку может издавать и отменять обязательные к исполнению указания в отношении торговой компании и ее сотрудников, связанные с необходимостью осуществить или воздержаться от совершения действий, определенных или описанных в Кодексе и/ или связанных с ним распоряжений.	Переговоры, решения комиссии по разрешению споров	ФАС должен иметь право издавать и отзывать обязательные к исполнению указания (и отменять их) в отношении торговой компании и ее сотрудников, связанные с необходимостью осуществить или воздержаться от совершения действий, определенных или описанных в Кодексе и/ или связанных с ним распоряжений.
Инструмент соблюдения	Тренинги по соблюдению Кодекса. Персональная ответственность уполномоченных лиц Письменное подтверждение торговой организации обязательств не требовать прямо или косвенно от Поставщика совершения действий, связанных с маркетинговыми издержками, убылью товара, платежами, промо акциями, изменениями в	Двусторонняя письменная фиксация	Тренинги по соблюдению Кодекса. Персональная ответственность уполномоченных лиц, письменное подтверждение ИТС обязательств не требовать прямо или косвенно от Поставщика совершения действий связанных с маркетинговыми издержками, убылью товара, платежами, промо акциями, изменениями в

	процедуре поставки, навязыванием условий договора		процедуре поставки, навязыванием условий договора
Порядок изменения цен	Нет	Срок согласования торговой сетью измененной поставщиком цены поставки не должен превышать 30 календарных дней от даты получения уведомления и может быть изменен при наступлении форс-мажорных обстоятельств решением Межотраслевого экспертного совета по развитию потребительского рынка. При несогласии с новой ценой торговая сеть может отказаться от товара, при этом штрафные санкции не накладываются. Торговая сеть не вправе требовать от поставщика раскрытия калькуляции цены и информации о ценах в отношении других контрагентов	ИТС – участники Кодекса должны получить право знакомиться с калькуляцией цены поставщика при ее росте свыше 5% в месяц в условиях стабильной рыночной конъюнктуры, инициирования расследований ФАС при необоснованном росте цен. .
Обеспечение равных условий контрагентам	Нет	Требование равных конкурентных условий	Нет необходимости, оговорено в законе о конкуренции
Приемка товаров	Нет	Подробная инструкция	Нет необходимости
Условия ввода товара	Письменное подтверждение ИТС о воздержании от требования маркетинговых платежей	Бесперебойное обеспечение товаром Регулярный заказ. Подробная инструкция составления спецификации	Письменное подтверждение ИТС о воздержании от требования маркетинговых платежей, кроме прописанных в договоре
Ретроспективные изменения	Запрещены, кроме прописанных в договоре случаев	Не прописаны	Должны быть запрещены, кроме прописанных в договоре случаев
Маркетинговые сборы	Запрещена плата за листинг, расширение каналов сбыта (за исключением ввода нового товара в более чем 25% магазинов, связанных с повышенными рисками торговли), накопление товарного запаса. Все маркетинговые активности прописываются в договоре	Не прописано	Запретить ИТС взимать плату за листинг, расширение каналов сбыта (за исключением ввода нового товара в более чем 25% магазинов, связанного с повышенными рисками торговли), накопление товарного запаса Все маркетинговые активности прописывать в договоре поставки
Промо активности	Запрет требований от поставщика оплаты всех расходов на промо Участие прописывается в договоре	Согласование участия, сроки согласования. Возможность отказа от участия	Обязательство солидарного участия в промо, согласованного в договоре поставки. В части товаров СТМ требование оплаты промо с поставщика должно быть запрещено
Вывод товара из ассортимента	Возможен только в силу экономических причин и должен быть обоснован	Уведомление от торговой организации и покрытие обоснованных расходов	ИТС может вывести товар в силу экономических причин с уведомлением согласно договора
Неустойки за неиспо-	Не рассматриваются, т. к. прописаны в договорах	Неустойки подробно прописываются в договорах и должны быть прозрачными	Практики установления неустоек должны быть

лнение договора			зеркальными и отражаться в типовых договорах
Претензии покупателя	Ложатся на продавца с правом требовать возмещения от производителя в случае доказанной его вины	Ложатся на продавца, за исключением доказанной вины поставщика	Ложатся на продавца с правом требовать возмещения от производителя в случае доказанной его вины
Срок оплаты товара	Согласно договору поставки, в разумное время после получения счета	Не прописано	Согласно договору поставки в разумное время после получения счета
Мониторинг	Предоставление ИТСов и информации в Орган по конкуренции и рынку	Не предусмотрено	Предоставление отчета по соблюдению Кодекса в ТПП РФ и ФАС

Приложение 5.1 - Аналитические материалы, характеризующие экспансию ИТС X5 Retail Group в 2007-15 гг[361].

Таблица 1 - Динамика числа торговых объектов компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг., в форматном разрезе, ед.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Дискаунтер	674	848	1 039	1 999	2 525	3 220	3882	4789	6265
Супермаркет	179	207	275	310	330	370	390	403	478
Гипермаркет	15	46	58	71	77	78	83	82	90
Магазин «У дома»				45	70	134	189	209	187
Итого	868	1101	1372	2 425	3 002	3 802	4544	5483	7020

Формат	Цепные темпы роста, %							
	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Дискаунтер	125,8	122,5	192,4	126,3	127,5	120,6	123,4	130,8
Супермаркет	115,6	132,9	112,7	106,5	112,1	105,4	103,3	118,6
Гипермаркет	306,7	126,1	122,4	108,5	101,3	106,4	98,8	109,8
Магазин «У дома»				155,6	191,4	141,0	110,6	89,5
Итого	126,8	124,6	176,7	123,8	126,6	119,5	120,7	128,0

Таблица 2 -Динамика чистой торговой площади компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг., тыс. кв. м

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Дискаунтер	357, 5	419,2	493,0	881,1	996,1	1191,3	1414	1754	2422,6
Супермаркет	191,7	222,4	284,4	313,0	347,3	383,5	397,8	416	484
Гипермаркет	60,0	232,5	285,6	351,8	371,3	368,2	375,8	359	390,1
Магазин «У дома»	0	0	0	9,2	12,6	26,7	35,2	44	36,4
Итого	609,2	874,1	1063,0	1555,1	1727,3	1969,7	2222,9	2573	3333

Цепные темпы роста, %							
2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
117,3	117,6	178,7	113,0	119,6	118,7	124,0	138,1
116,0	127,9	110,1	110,9	110,4	103,7	104,6	116,3
387,7	122,9	123,2	105,6	99,2	102,1	95,5	108,7

[361] Разработаны автором по материалам годовых аудированных отчетов компании. Электронный ресурс X5 retail. group

0	0	0	137,4	210,6	131,8	125,0	82,7
143,5	121,6	146,3	111,1	114,0	112,9	115,7	129,5

Таблица 3 -Динамика средней площади магазина торговой сети X5 Retail Group в 2007–2015 гг., по форматам, кв. м.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**	Рост/снижение за период, %
Дискаунтер	530,4	494,3	474,5	440,8	394,5	370	364,2	366,2	386,7	– 27
Супермаркет	1071	1074	1034	1010	1052	1036	1020	1032,2	1012,6	– 5,5
Гипермаркет	4000	5054	4924	4954	4822	4720	4527	4378	4334,4	+ 8,4
Магазин «У дома»	0	0	0	204	180	199	186,2	210,5	194,7	– 4,6

Таблица 4 - Динамика средней выручки магазина различных форматов компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**	Рост/снижение за период, %
Дискаунтер	109,3	130,9	142,7	97,5	112,0	98,7	89,7	91	93,4	– 14,5
Супермаркет	271,5	324,6	266,2	268,1	303,0	285,1	283,7	287	272	+ 0,18
Гипермаркет	2033,3	906,5	922,4	860,6	864,95	788,5	774,8	846	860,5	– 42,3
Магазин «У дома»				42,2	42,9	36,6	41,8	48,5	59,6	+ 29,2
Итого	176	199,7	200,5	140,8	150,8	128,9	117,6	115,6	114,5	– 65,1

Таблица 5 - Динамика чистой розничной выручки компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг., млрд руб.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Дискаунтер	73,7	111,0	148,3	194,8	282,9	317,8	348,4	435,8	585,4
Супермаркет	48,6	67,2	73,2	83,1	100,0	105,5	110,7	115,6	130,1
Гипермаркет	30,5	41,7	53,5	61,1	66,6	61,5	64,3	69,4	77,4
Магазин «У дома»	0	0	0	1,9	3,0	4,9	6,5	10,1	11,1
Интернет-магазин	0	0	0,1	0,6	0,2	0,5	1,4	0,95	-
.Итого	152,8	219,9	275,1	341,5	452,7	490,2	534,6	633,9	804,1

Формат	Цепные темпы роста, %							
	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Дискаунтер	150,6	133,7	131,4	145,2	112,3	109,6	125,1	134,3
Супермаркет	138,1	109,0	113,6	120,0	105,7	104,9	104,4	112,5
Гипермаркет	137,0	128,4	114,2	109,0	92,3	104,6	107,9	111,5
Магазин «У дома»	0	0		161,1	163,0	132,7	155,4	109,9
Интернет-магазин	0	0	6 раз	36,4	223,8	280,0	67,9	-
.Итого	143,9	125,2	124,1	132,5	108,3	109,1	118,6	126,8

Таблица 6 - Сопоставление динамики количества покупок и среднего чека по форматам компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**	Цепные темпы роста, %							
										2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Количество покупок, млн ед.																	
Дискаунтер	434	516	664	831	1 212	1 353	1450	1645	1990	118,9	128,7	125,1	145,8	111,7	107,2	113,4	121,0
Супермаркет	180	220	232	263	291	297	307	302	304	122,1	105,4	113,5	110,6	102,2	103,4	98,4	100,7
Гипермаркет	68	80	99	113	121	119	122	123	129	118,2	123,6	113,8	106,7	98,4	102,5	100,8	104,9
Магазин «У дома»				11	16	24	36,7	43,9	_				149,1	152,5	152,9	119,6	-
Интернет-магазин			0,03	0,20	0,10	0,30	1,9	-	_			666,7	50,0	300,0	633,3	-	-
Итого	682	816,3	995,5	1 218	1 639	1 793	1918	2114	2468	119,7	122,0	122,4	134,6	109,4	107,0	110,2	116,7
Средний чек, руб.																	
Дискаунтер	225	244	254	258	266	268	274	*264,9*	294,2	108,6	103,9	101,5	103,3	100,8	102,2	96,7	111,1
Супермаркет	300	350	361	362	392	406	412	*383*	428,1	116,5	103,3	100,2	108,4	103,5	101,5	93,0	111,8
Гипермаркет	400	595	616	620	632	593	600	*564*	602,2	148,6	103,7	100,5	102,1	93,8	101,2	94,0	106,8
Магазин «У дома»				199	217	237	254	*230*	_				109,0	109,3	107,2	90,6	-
Интернет-магазин			3 427	4 279	5 282	1 755	1366	-	_			124,8	123,5	33,2	77,8	-	-

Таблица 7 - Динамика показателей эффективности экспансии компании X5 Retail Group за 2007–2015 гг.

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
LFL продаж, %									
Дискаунтер	19	23	17	13	5	0,5	0,3	13,3	16,7
Супермаркет	22	23	0	0	10	-1,3	-0,2	2,1	5,8
Гипермаркет	17	16	7	0	0	-9,9	3,1	5,1	9,1
Магазин «У дома»					10	10,2	12,7	3,3	1,4
Итого	20	22	10	7	6	-1,4	0,7	9,8	13,7
LFL трафика, %									
Дискаунтер	6	5	10	5	-1	-2,6	-3,7	1,6	3,6
Супермаркет	14	6	-4	-4	2	-4,4	-2,0	-2,9	-4,6
Гипермаркет	11	2	0	-2	-3	-5,6	2,5	-1,8	2,6
Магазин «У дома»					0	0,8	4,2	-1,8	-3,9

Итого	9	5	5	3	-1	-3,1	-2,9	0,6	2,3
LFL среднего чека, %									
Дискаунтер	13	18	7	8	6	3,1	4,2	11,5	12,7
Супермаркет	8	17	4	4	8	3,1	1,8	5,2	10,9
Гипермаркет	6	14	7	3	3	-4,3	0,6	7,1	6,3
Магазин «У дома»					10	9,4	8,1	5,2	5,4
Итого	11	17	5	4		7,0	3,7	9,2	11,2
Производительность труда									
В млн руб.	1,7	3,6	4,0	4,5	4,5	4,5	5,2	5,4	5,45
% роста	–	217,6	110,6	112,5	100,0	100,0	115,5	103,8	100,9

*Примечание. LFL обозначает сопоставимость.

Таблица 8 - Динамика основных статей издержек обращения компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг.

Формат	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**	Цепные темпы роста, %							
										2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Коммерческие, общие и административные расходы																	
Всего, млн долл.	1319	1829	1741	2224	3171	3707	3478	3468	2379	138,7	95,2	127,7	142,6	117,0	93,8	99,7	68,6
В % к чистой выручке	21,4	20,6	19,8	19,7	20,5	23,5	20,7	21,1	17,9								
Расходы на персонал																	
Численность персонала, тыс. чел.	44,1	60,5	68,5	75,5	100,0	109,0	102,1	117,4	147,5	137,1	113,2	110,4	132,4	109,0	93,7	115,0	125,6
Затраты на персонал, млн долл.	603	840	761	1002	1294	1299	1356	1328	1066	139,3	90,6	131,7	129,1	100,4	104,4	97,9	80,3
В % к чистой выручке	9,8	9,4	8,7	8,9	8,4	8,2	8,1	8,1	7,8								
Расходы на производственный аутсорсинг																	
Итого, млн долл.	81	102	77	100	111	126	147	165	129	125,9	75,4	133,3	111,0	113,5	116,7	112,2	78,2
В % к чистой выручке	1,3	1,1	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0								
Расходы на операционную аренду (ОА) и амортизацию основных фондов и нематериальных активов (АОСиНА)																	
Итого ОА, млн долл.	180	271	264	372	565	599	716	731	596	150,6	97,4	140,9	151,5	106,0	119,5	102,1	81,5
В % чистой выручке	2,9	3,1	3,0	3,3	3,7	3,8	4,3	4,4	4,5								
АОСиНА, млн долл.	177	251	268	299	428	932	410	456,4	341	141,8	106,8	111,6	143,1	217,7	44,0	111,3	74,7
В % к чистой выручке	2,9	2,8	3,1	2,6	2,8	5,9	2,4	2,8	2,6								
Коммунальные расходы																	
Итого, млн долл.	104	149	155	214	327	327	358	340	253	143,3	104,0	138,1	152,8	0,0	109,5	95,0	74,4
В % к чистой выручке	1,7	1,7	1,8	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1	1,9								

Таблица 9 - Динамика основных финансовых показателей компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг.

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Чистая выручка, млн долл.	6152	8892	8717	11280	15455	15795	16785	16464	13182
Валовая прибыль, млн долл.	1611	2279	2108	2629	3679	3724	4093	4026	3252
Доля валовой прибыли в чистой выручке, %	26,2	25,6	24,2	23,3	23,8	23,6	24,4	24,5	24,5
Операционная прибыль / убыток, млн долл.	371	-1705	468	545	702	191	794	735	565
Доля операционной прибыли в чистой выручке, %	6,0	0,0	5,3	4,8	4,5	1,2	4,7	4,5	4,3
Чистый (убыток)/прибыль, млн долл.	156	-2146	165	271	302	-127	345	330	232
EBITDA, млн долл. / % к чистой выручке	548 8,9	803 9,0	736 8,4	844 7,4	1130 7,3	1124 7,1	1204 7,2	1191 7,2	905 6,8

Таблица 10 - Источники развития компании X5 Retail Group в 2007–2015 гг.

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Чистый долг, млн долл.	1539	1783	1532	3414	3225	3619	3144	2737	2217
Чистый долг / EBITDA	3,2	2,22	2,08	3,7	3,13	3,15	2,68	2,30	2,45
Общий долг, млн долл.	1852	2059	1944	3685	3610	4027	3377	3402	2364
В том числе: – краткосрочные заимствования, млн долл. / %	445 24,0	578 28,1	1657 85,2	508 13,8	913 25,3	1681 41,7	937,4 27,8	411 12,1	700 29,6
– долгосрочные заимствования, млн долл. / %	1407 76,0	1481 71,9	287 14,8	3177 86,2	2697 74,7	2346 58,3	2439,5 72,2	2991 87,9	1665 70,4

Приложение 5.2 - Схема процессного управления интегрированной торговой системой (составлено автором на примере розничной торговой сети «Атак»)

