

На правах рукописи

**ГАЛИМОВА ЭЛЬМИРА ИРЕКОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ НА  
ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05-Экономика и управление народным хозяйством  
(1.6 Сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва 2013

Диссертация выполнена на кафедре экономики и управления на предприятии Казанского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
**Валеева Юлия Сергеевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор кафедры  
коммерции и технологии торговли АНО ВПО  
Центросоюза РФ «Российский университет  
кооперации»  
**Дашков Леонид Павлович**

доктор экономических наук, профессор кафедры  
организации и технологии коммерции  
Российского государственного торгово-  
экономического университета  
**Новиков Олег Алексеевич**

Ведущая организация: ОАО «Институт исследования товародвижения и  
конъюнктуры оптового рынка»

Защита диссертации состоится «23» мая 2013 г. в 12:00 на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 513.002.02 при АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» по адресу: 141014, Московская область, г. Мытищи, ул. В. Волошиной, д. 12/30, зал диссертационных советов (корпус 4, ауд. 235).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», автореферат диссертации размещен на официальном сайте АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» [www.ruc.su](http://www.ruc.su).

Автореферат разослан «23» апреля 2013 года.

Ученый секретарь  
совета по защите докторских и  
кандидатских диссертаций Д 513.002.02,  
кандидат экономических наук, доцент

Сейко Л.Ф.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Динамичное развитие экономики России предполагает совершенствование и расширение сферы услуг, немаловажную роль в которой играет отрасль розничной торговли. В настоящее время эффективное и интенсивное развитие российских розничных торговых сетей невозможно без использования методологии управления предприятием, основанного на процессном подходе, внедрении новых инструментов и методов управления бизнес-процессами. Эффективность деятельности розничных торговых сетей в большой мере определяется результативностью управления их бизнес-процессами. Наряду с применением процессного подхода, использование инструментов логистического метода в процессе управления предприятием предполагает интеграцию усилий по физическому перемещению товаров и управленческих решений. Преимущества данного подхода для торговых организаций в том, что он позволяет выявлять пути снижения операционных издержек, наиболее эффективно управлять каждым бизнес-процессом по пути товародвижения, а также скорость реакции управленческих решений на внешние изменения, повысить чувство ответственности сотрудников. Вместе с тем, внедрение процессно-логистического подхода в сфере розничной торговли требует развития его методологии и методики реализации с учетом особенностей этого сектора экономики.

Таким образом, актуальность выбранной темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью разработки теоретико-методологического инструментария применения процессно-логистического подхода в управлении деятельностью розничных торговых сетей посредством оценки их деятельности и определения стратегии развития.

**Степень разработанности проблемы.** Многолетний характер исследуемой проблемы управления развитием розничной торговой сети требует при анализе ее разработанности учитывать не только научные труды, непосредственно посвященные розничной торговой сети, но и исследования, связанные с теоретическими, методическими и практическими аспектами предприятий в целом. Теоретической и методической основой диссертации явились работы, посвященные анализу отношений и процессов. Среди них труды М.И. Баканова, Л.И. Кравченко,

И.Т. Абдукаримова, Г.П. Борисова, Е.Ф. Авдокушкина, И.Т. Балабанова, К.И. Геращенко, Б.С. Есенькина, В. Ю. Преснякова, А.А. Тедеева, И.В. Успенского. А.Н. Соломатина, Р.И. Дронова, О.В. Ефимова, И.А. Бланк, Г.В. Савицкой, Н.А. Соловьевой, А.О. Зверевой, А.Т. Тавсултановой, О.В. Ильиной. Проблемы устойчивого развития предприятий розничной торговли затрагиваются в работах Э. А. Арустамова, Е. В. Бакальской, Д.И.Валигурского, Н. Н. Гаеткалова, Д. В. Горностаева, Л. П. Дашкова, Е. А. Дувановой, А. А. Костина, В. К. Памбухчиянц, В. И. Попова, Н. Н. Терещенко, А. В. Шарковой, А. Д. Шеремета, Е.Ф. Авдокушкина, И.Т. Балабанова, и других ученых. Процессный подход в оценке эффективности деятельности предприятия представлен в трудах Т. Дейвенпорт, В. Г. Елиферова, В.Н. Крючкова, М. В. Новиковой, Н. Л. Фишер, М. Хаммер, Дж. Чампи, А.А. Косачева, А.С. Астрахан, Д.В.Ралык.

Совокупный научный потенциал разработок, сформировавшийся в отечественной и зарубежной научной литературе, обеспечил высокий теоретико-методологический уровень исследования деятельности розничных торговых сетей. Однако, несмотря на разработанность проблемы, существует потребность в дополнении сущностных характеристик функционирования и управления розничной торговой сетью. На современном этапе не нашли полного обоснования и требуют подробного изучения факторы, влияющие на деятельность розничной торговой сети, а также разработка методики, позволяющей оценить их эффективность. Актуальность проблемы, недостаточная разработанность отдельных ее сторон и практическая значимость определили постановку цели и задач исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка методических положений и практических рекомендаций по организации механизма управления розничной торговой сетью, оценке эффективности ее деятельности и определению перспектив развития.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

-исследовать теоретические аспекты управления деятельностью розничной торговой сети;

-обобщить и структурировать факторы, влияющие на управление деятельностью розничной торговой сети;

-обосновать методику оценки эффективности розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода и исследования потребительских предпочтений;

-выявить тенденции развития розничных торговых сетей в России и Республике Татарстан;

-обосновать подход к определению стратегии развития розничной торговой сети на основе разработки матрицы.

**Объект исследования** – формирование и управление экономической эффективностью бизнес-процессов в организациях розничной торговой сети.

**Предмет исследования** - экономические отношения, определяющие механизм управления розничной торговой сетью на потребительском рынке.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются труды отечественных и зарубежных ученых, обзоры периодических изданий, монографии и статьи в специализированных изданиях, годовые отчеты, аналитические разработки, статистические и справочные материалы по рассматриваемой проблеме. В процессе исследования широко применялись общенаучные методы теоретического и эмпирического познания: анализ и синтез, аналогия, единство абстрактного и конкретного, исторического и логического.

**Информационной базой исследования** послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, региональной статистики, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, Республики Татарстан, аналитические исследования, представленные в периодической печати и на интернет-сайтах, а также результаты анкетных опросов, проведенных автором.

**Научную новизну исследования** содержат следующие результаты диссертации, полученные лично автором:

- обоснована необходимость использования процессно-логистического подхода в управлении деятельностью розничных торговых сетей с позиции удовлетворенности потребителей. Под управлением деятельностью торговых организаций на основе данного подхода понимается непрерывная система взаимосвязанных управленческих функций (планирования, организации, мотивации

и контроля), построенных по пути товародвижения бизнес-процессам: организация закупки, управление поставками, складские операции с ассортиментным потоком, организация продаж и продажа;

- разработана методика комплексной многофакторной оценки эффективности деятельности розничной торговой сети. Она предполагает создание условно-эталонной модели торговой организации, сравнение с которой дает возможность определения возможностей ее развития в целом и по каждому конкретному бизнес-процессу. Представлен обоснованный набор показателей эффективности организации основных бизнес-процессов торговой деятельности, которые позволяют при их рассмотрении в динамике выявить проблемы в рационализации издержек обращения и обеспечении рентабельности работы розничного предприятия;

- предложено использование оценки взаимосвязей социально-экономических показателей регионального развития, которые влияют на деятельность розничной торговой сети посредством корреляционного и факторного методов анализа. Данная оценка позволяет определить существенное влияние исследуемых критериев на уровень эффективности организации торговой деятельности;

- подготовлена матрица определения стратегического развития розничной торговой сети на основе показателей эффективности бизнес-процессов предприятия и рентабельности продаж, состоящая из четырех стратегических направлений: «звезды», «старатели», «пловцы по течению», «счастливики»;

- разработана модель повышения эффективности управления розничной торговой сетью, основанная на взаимосвязи целей и задач процессно-логистического подхода с инструментами менеджмента и стратегией развития организации в соответствии с предложенной матрицей.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в возможности использования теоретических выводов и практических рекомендаций инвесторами, руководителями, менеджерами, аналитиками, при создании, оценке и корректировке деятельности розничной торговой сети. Основные положения и материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при подготовке специалистов в области коммерческой деятельности.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (1.6 сфера услуг). Пункты Паспорта специальностей ВАК Российской Федерации (экономические науки) 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; 1.6.112. Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные идеи и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных научно-практических конференциях «Модернизация России: ключевые проблемы и решения», «Актуальные проблемы экономики и общества в современных условиях», «Интеграция науки и практики в развитии кооперативных отношений».

Предложения для эффективной организации управления и анализа деятельности розничных торговых сетей нашли практическое применение в аналитической деятельности Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан (справка о внедрении № 72-14/1137 от 12.02.2013), ООО «Бахетле» (справка о внедрении №263 от 01.02.2013), что подтверждается соответствующими документами.

Материалы диссертации используются также в учебном процессе Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации по дисциплинам «Организация коммерческой деятельности», «Экономика и планирование на предприятиях торговли и общественного питания» (акт о внедрении №4 от 11.02.2013).

**Публикации результатов диссертационного исследования.** Основные положения диссертационного исследования были изложены в 12 публикациях общим объемом 5,4 п.л., из них три публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 182 страницы машинописного текста, содержит 36 рисунков, 35 таблиц и 1 приложение.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, раскрыта степень ее изученности, сформулированы цель и задачи исследования, определены научная новизна и практическая значимость результатов, объект и предмет исследования, приведены данные по апробации, публикациям автора, объему и структуре работы.

**В первой главе «Теоретические аспекты управления деятельностью розничной торговой сети»** раскрыта сущностная характеристика функционирования розничных торговых сетей, исследованы факторы, влияющие на трансформацию предприятий розничной торговли, обоснована необходимость применения процессно-логистического подхода в управлении деятельностью розничной торговой сети.

**Во второй главе «Состояние и оценка функционирования розничной торговой сети»** исследованы тенденции развития розничных торговых сетей в России и Республике Татарстан, рассмотрены существующие методы оценки эффективности торговых предприятий. Разработан алгоритм оценки эффективности розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода, выявлено влияние макроэкономических процессов на их развитие.

**В третьей главе «Совершенствование управления деятельностью розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода»** проведена оценка эффективности управления деятельностью розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода и потребительских предпочтений, представлена методика определения стратегий развития розничных торговых сетей ООО «Бахетле» и «Пятерочка» ООО «Ак барс торг», выявлены возможные перспективы развития, предложены практические рекомендации по повышению эффективности розничных торговых сетей, основанные на усовершенствовании каждого бизнес-процесса в отдельности и предприятия в целом.

**В заключении** излагаются основные выводы и результаты диссертационного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Доказана необходимость применения процессно-логистического подхода в управлении деятельностью розничных торговых сетей для обеспечения удовлетворенности потребителей.**



В теории функционирования розничных торговых сетей отсутствует однозначный подход к раскрытию ее сущностной характеристики. Проанализированы подходы к определению розничной торговой сети, представленные в научных исследованиях и нормативных документах. Розничная торговая сеть представляет собой группу специализированных предприятий, объединение которых обусловлено получением синергетического эффекта, деятельность управляется из единого центра и направлена на удовлетворение потребительских предпочтений.

Синергетический эффект в деятельности розничной торговой сети характеризуется возможностью входящих в сеть торговых предприятий получать наибольший экономический эффект в результате объединения: эффект приращения денежного потока за счет их сложения в единый, эффект масштаба, эффект перетока знаний, эффект снижения транзакционных издержек.

На основе анализа имеющихся исследований к классификации торговых предприятий, выявлении особенностей развития розничных торговых сетей представлена группировка по критериям, которые свойственны для розничной торговой сети, а не всем торговым предприятиям: масштаб деятельности, организационно-правовая форма, специализация, ассортимент, способ обслуживания, формат, цена.

Проблему повышения экономической эффективности в деятельности розничной торговой сети следует рассматривать с позиций процессного подхода, исходя из следующих постулатов современных теорий управления:

- управление эффективностью базируется на управлении качеством;
- система качества включает совокупность ресурсов и процессов, каждый из которых должен быть экономически эффективен;
- основное внимание должно быть сосредоточено на процессах, создающих ценность для потребителя и обеспечивающих максимальную рентабельность хозяйственной деятельности.

Процессный подход в системе оценки эффективности деятельностью предприятия предполагает оценку предприятия на каждом этапе (бизнес-процессе). Он рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных

управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля). Преимущества процессного подхода для компаний состоит в том, что позволяет выявлять пути снижения операционных издержек, сократить временные затраты на выполнение процедур, улучшить использование основных фондов. В предложенной системе выделено 3 основных бизнес-процесса, построенных по пути товародвижения: организация закупки, управление поставками, складские операции с ассортиментным потоком, организация продаж и продажа (рисунок 1).

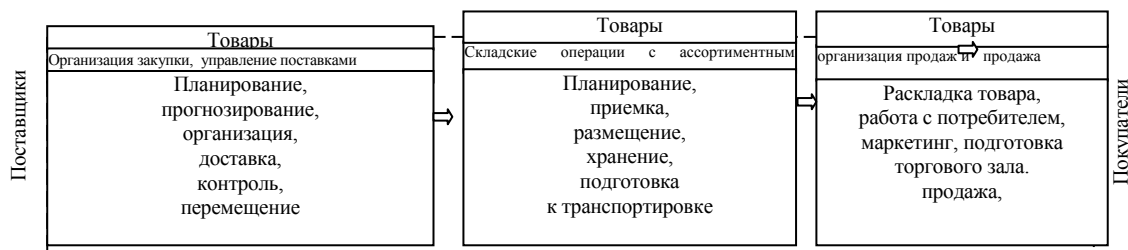


Рисунок 1 – Логистическая система предприятия розничной торговли (разработка автора)

Каждый бизнес-процесс представлен обобщенными нами операциями торгово-технологической деятельности розничной торговой сети. Так, бизнес-процесс «Организация закупки» состоит из операций: планирование, прогнозирование, организация, доставка, контроль, перемещение. В бизнес-процессе «Складские операции с ассортиментным потоком» выделяют следующие операции: планирование, приемка, размещение, хранение, подготовка к транспортировке. Такие операции как раскладка товара, работа с потребителем, маркетинг, подготовка торгового зала, продажа относят к бизнес-процессу «организация продаж и продажа».

Процессный подход предполагает выделение бизнес-процессов, определение входов, выходов процесса, потребляемых ресурсов, а также владельца процесса (рисунок 2).



## Рисунок 2-Композиция процесса

Для более полного объяснения сущности процессного подхода используют цикл Деминга-Шугарта. В работе предложено наложение на цикл Деминга-Шугарта композиции бизнес-процесса с их владельцами в отношении розничной торговой сети. В таком виде схема (рисунок 3) представляет собой систему откликов на деятельность процесса при преобразовании входов в выходы, а также ее взаимодействие с ответственными лицами.

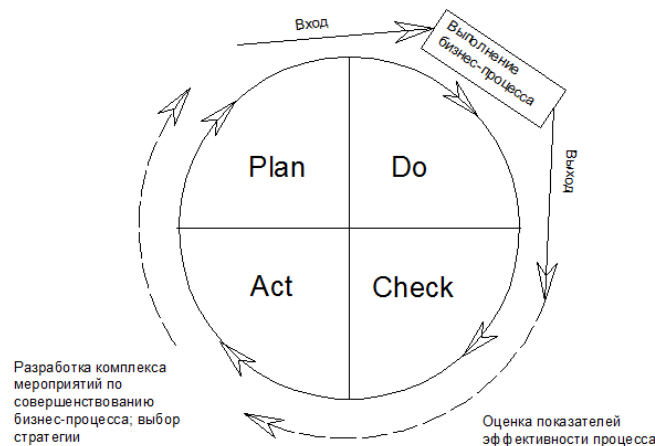


Рисунок 3-Система управления розничной торговой сетью на основе процессно-логистического подхода (разработка автора)

Как видно из рисунка 3, выполнение бизнес-процесса соответствует действию. Для деятельности бизнес-процесса необходимо иметь вход, который соответствует стадии планирования. На выходе мы имеем показатели, которые можем оценить с помощью соответствующих методик, предложенных автором. Исходя из оценки исследуемых показателей происходит разработка комплекса мер по совершенствованию бизнес-процесса, а также выбора стратегии развития розничной торговой сети. На основании стратегии разрабатывается планирование деятельности, происходит изменение параметров входа бизнес-процесса. Например, происходит пересмотр договорных отношений с поставщиком, объема закупок, ассортимента.

Таким образом, в дальнейшем все мероприятия и методические указания, представленные в данной работе, разработаны для использования согласно циклу Деминга-Шугарта.

Важнейшей задачей при внедрении процессного подхода является описание процесса. В таблице 1 описаны бизнес-процессы розничной торговой сети.

В работе представлена уточненная трактовка управления деятельностью розничных торговых сетей, основанная на использовании процессно-логистического подхода, как непрерывная система взаимосвязанных управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля), построенных по пути товародвижения бизнес-процессов: организация закупки, управление поставками, складские операции с ассортиментным потоком, организация продаж и продажа. Данная система заключается в оказании постоянного целенаправленного воздействия на регламентированной основе субъектов управления – владельца, руководителя и исполнителей бизнес-процессов на объекты управления – входы, выходы, ресурсы, в целях повышения результативности бизнес-процессов их коммерческой деятельности.

Таблица 1-Описание бизнес-процессов розничной торговой сети  
(разработка автора)

Наименование бизнес-процесса	Входы	Ресурс	Владелец процесса	Выход	Потребитель выхода
«Организация закупки, управление поставками»	Нематериальные: информация о товаре, о ценах, поставщиках, условия поставки и т.д., заявка на закупку	Персонал отдела снабжения, транспортного цеха, финансовые ресурсы, персонал отдела логистики	Начальник отдела снабжения, начальник транспортного цеха или, руководитель логистического центра, категорийный менеджер	Поставка товара	Бизнес-процесс «Складские операции с ассортиментным потоком»
«Складские операции с ассортиментным потоком»	Материальные: поставка товара	Складской персонал, склады, программное обеспечение, тара	Начальник склада распределительного центра	Упакованный товар для отпуска в розницу	Бизнес-процесс «Организация продаж и продажа»
«Организация продаж и продажа»	Материальные: единицы товара надлежащего качества в упаковке для отпуска в розницу	Торговая площадь, торговое оборудование, продавцы, кассиры, мониторинг	Директор торгового предприятия <sup>1</sup> , администратор торгового зала, начальник отдела продаж	Выручка, удовлетворенность потребителя	Конечный потребитель

<sup>1</sup> Входящий в состав розничной торговой сети

Применение данного подхода позволит комплексно учитывать влияние факторов внешней среды и координировать бизнес-процессы с целью повышения их эффективности.

## 2. Разработана методика комплексной многофакторной оценки эффективности деятельности розничной торговой сети.

Предлагаемая автором методика состоит из нескольких этапов, изображенных на рисунке 4. Методика основана на сравнительной оценке наиболее значимых характеристик выполнения бизнес-процессов.

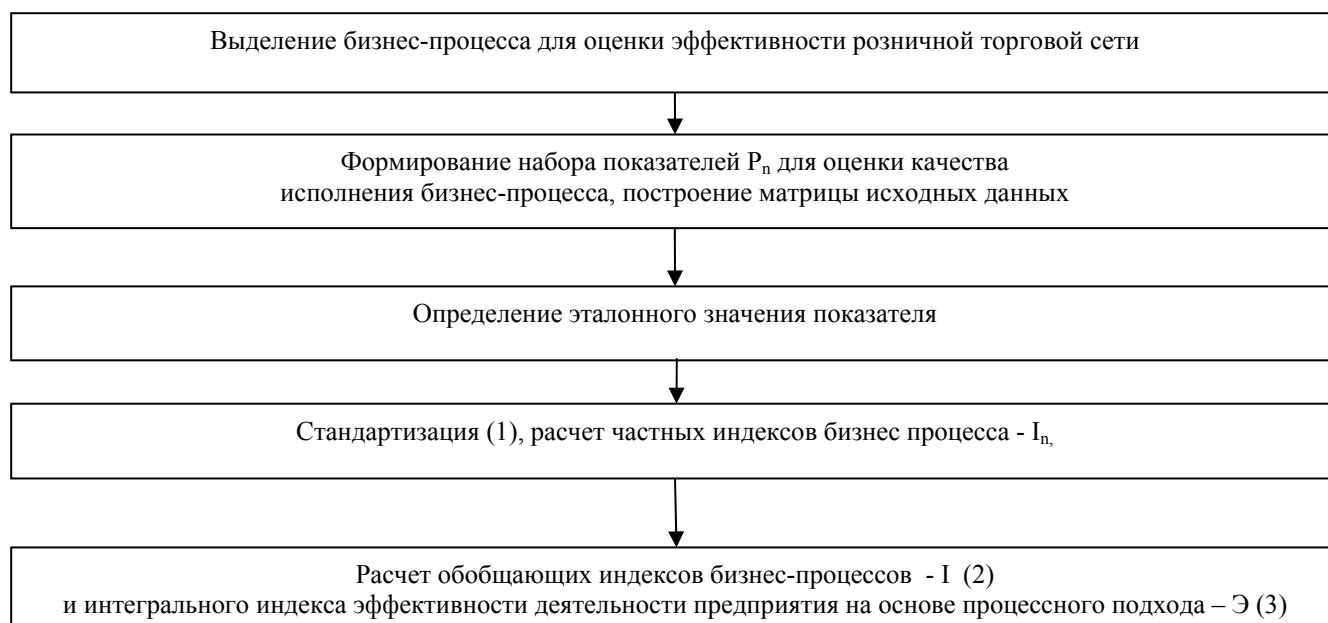


Рисунок 4 - Алгоритм оценки эффективности деятельности розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода (разработка автора)

$$P_{ij} = a_{ij} : a_{iэ}, \quad (1)$$

где  $x_{ij}$  - стандартизированные показатели состояния  $j$ -го предприятия.

Идеальным будет считаться значение, равное 1.

Обобщающий показатель для оценки эффективности каждого бизнес-процесса

рассчитывается как среднеарифметическое частных нормативных показателей  $P_n$  :

$$I = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N I_n, \quad (2)$$

где  $I$  – обобщающий показатель для оценки эффективности каждого бизнес-процесса;

$N$  – количество частных нормативных показателей качества выполнения бизнес-процесса.

Интегральный показатель сравнительной эффективности торгового предприятия на основе процессно-логистического подхода как произведение трех обобщающих индексов бизнес-процессов:

$$\mathcal{E} = I_1 \times I_2 \times I_3, \quad (3)$$

Далее интегральный индекс сравнительной эффективности деятельности предприятия определяется для нескольких конкурирующих торговых сетей. Наибольшее значение интегрального индекса свидетельствует об эффективности деятельности торговой организации.

Существует большое количество теоретических исследований, посвященных анализу эффективности розничной торговой сети на основе процессного и логистического подходов. Большинство из них расширяют терминологию данного вопроса, дают рекомендации по усовершенствованию бизнес-процессов. Однако выделению конкретных экономических количественных показателей, характеризующих тот или иной бизнес-процесс, уделено недостаточное внимание. В связи с этим, в работе выделены группы показателей, характеризующих эффективность каждого бизнес-процесса (таблица 2).

В работе представлен обоснованный набор показателей оценки бизнес-процессов, дополненный следующими: коэффициент широты ассортимента, позволяющий оценить представленное количество групп товаров; уровень сервиса и доставки, который оценивает количество современных качественных доставок в общем числе отгрузок продукции; коэффициент использования площади складов, показывающий площадь, занятую товаром; доля дополнительного дохода, полученного за счет стимулирования продаж.

В процессе данного исследования проанализирована организация движения товарных потоков, на основе которых автором выделены показатели, характеризующие эффективность каждого бизнес-процесса в торговых сетях.

Апробация предложенного алгоритма проводилась по фактическим данным деятельности ООО «Бахетле» и «Пятерочка» ООО «Акбарсторг» с 2007 по 2011 годы. Определено условно-эталонное предприятие, обладающее следующими

показателями: коэффициент новизны ассортимента - 17; коэффициент рациональности ассортимента - 85; коэффициент использования площади склада - 85; уровень обслуживания потребителя - 86; удельный вес расходов на рекламу - 5; коэффициент изменения средней суммы покупки - 7; доля товарооборота в издержках обращения - 34.

Таблица 2 - Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов торгового предприятия

Наименование бизнес-процесса	Операции	Показатели для оценки уровня выполнения бизнес-процесса
«Организация закупки, управление поставками»	Планирование закупочной деятельности; выбор ассортиментных направлений; исследование рынка поставщиков; формирование заказа; контроль хода исполнения заказа; организация и контроль транспортировки	Коэффициент новизны ассортимента; коэффициент широты ассортимента; коэффициент полноты ассортимента; коэффициент рациональности; уровень сервиса доставки; коэффициент равномерности поступления товаров
«Складские операции с ассортиментным потоком»	Количественная и качественная приемка товара, размещение и хранение товара на складе, а также предпродажная подготовка продукции (распаковка, сортировка, маркировка и т.д.).	Производительность труда сотрудников распределительного центра (складского хозяйства); коэффициент использования площади склада, коэффициент изменения логистических издержек на единицу товарооборота, коэффициента оборачиваемости груза
«Организация продаж и продажа»	Планирование и управление запасами, выкладка товара; позиционирование товаров в торговом зале; осуществление самой продажи; обслуживание потребителей; коммерческое продвижение товара.	Уровень обслуживания потребителя; коэффициент изменения однодневного оборота торговой сети; коэффициент изменения средней суммы покупки; коэффициент изменения оборота розничной торговли на 1м <sup>2</sup> торговой площади, удельный вес расходов на рекламу в издержках обращения; доля дополнительного дохода, полученного за счет стимулирования продаж

Результаты апробации методики на примере розничных торговых сетей ООО «Бахетле» и «Пятерочка» ООО «Акбарсторг» приведены в таблице 3.

В связи с тем, что конечным результатом деятельности розничной торговой сети является удовлетворение потребности покупателей, для оценки качества бизнес-

процессов была разработана анкета, позволяющая выявить потребительские  
 Таблица 3 - Обобщающие показатели оценки эффективности бизнес-процессов  
 розничных торговых сетей (разработка автора)

Перечень оцениваемых показателей	Фактические значения оценочных показателей									
	ООО «Бахетле»					«Пятерочка» ООО « Акбарсторг»				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Обобщающий показатели для оценки эффективности бизнес-процесса «Организация закупки, закупка, управление поставками»(I1)	0,93	0,94	0,96	0,99	0,96	0,79	0,824	0,79	0,76	0,78
Обобщающий показатели для оценки эффективности бизнес-процесса «Складские операции с ассортиментным потоком» (Ic)	0,84	0,90	0,88	0,93	0,94	0,90	0,93	0,92	0,94	0,93
Обобщающий показатели для оценки эффективности бизнес-процесса «Организация продаж и продажа»(Iпр)	0,82	0,89	0,82	0,82	0,84	0,64	0,56	0,55	0,67	0,69
Интегральный показатель сравнительной эффективности торгового предприятия (Э)	0,65	0,75	0,70	0,76	0,77	0,46	0,43	0,40	0,48	0,50

предпочтения. В процессе анализа группы вопросов, которые предлагалось оценить по 10-балльной шкале, была составлена таблица со средним баллом покупателей по формуле среднеарифметической. Полученные выводы оценки эффективности бизнес-процессов по предложенной методике дополнены результатами анкетирования. Так, менее всего покупатели довольны ценовой политикой исследуемых торговых сетей (7,8 баллов) и качеством реализуемых товаров (8,9 баллов). Посетители торговой сети «Пятерочка» недовольны узким ассортиментом, уровнем обслуживания, очередями в кассах, а также высокой долей просроченного товара. Большинство потребителей отметило неопрятность персонала, а также грязный торговый зал.



Найденное значение интегрального показателя эффективности организации бизнес-процессов необходимо для определения стратегического развития розничной торговой сети в дальнейшем.

### **3. Предложена матрица определения стратегического развития розничной торговой сети, построенная по двум критериям: эффективность бизнес-процессов предприятия и рентабельность продаж.**

Для определения дальнейшего развития была разработана матрица стратегий. Горизонтальная ось соответствует интегральному показателю эффективности бизнес-процессов розничной торговой сети. Вертикальная ось соответствует рентабельности продаж. Далее весь диапазон разделяется на 4 квадрата :

«Звезды» – высокая эффективность организации бизнес-процессов наряду с высокой рентабельностью продаж. Наилучшее стратегическое положение розничной торговой сети, свидетельствующее о том, что деятельность сети эффективна, и она завоевала свою конкурентную нишу. Основные силы следует направлять на сохранение устойчивого экономического положения на рынке. В условиях современной конкуренции необходимо постоянное совершенствование своей деятельности и завоевание новых потребителей.

«Старатели» – высокая эффективность организации бизнес-процессов соответствует низкой рентабельности. Данная ситуация возникает в том случае, когда розничная торговая сеть работает эффективно. При этом высокий уровень конкуренции не позволяет получать высокий уровень рентабельности. Высокая эффективность деятельности «Старателей» обусловлена эффектом масштаба, когда за счет увеличения объемов продаж сокращаются расходы на единицу товара. Розничной торговой сети следует развиваться экстенсивно посредством открытия новых торговых объектов, позволяющих получить наибольший синергетический эффект.

«Счастливики» – розничные торговые сети, имеющие высокую рентабельность и низкую эффективность бизнес-процессов. Возникновение такого положения возможно при незначительном уровне конкуренции. Для дальнейшего развития таких розничных торговых сетей следует повышать эффективность бизнес-процессов, так как уровень конкуренции может повышаться независимо от

деятельности розничной торговой сети, а «счастливики» могут оказаться «пловцами по течению».

«Пловцы по течению» – обладатели низкого уровня рентабельности при низкой эффективности бизнес-процессов. Необходим комплекс мероприятий для перехода в область «старатели». В противном случае следует уходить с рынка, так как высокий уровень конкуренции не позволит в дальнейшем развиваться.

#### **4. Предложено применение оценки взаимосвязей социально-социально-экономических показателей на мезоуровне на деятельность розничных торговых сетей на основе корреляционного и факторного методов анализа.**

Изучение факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности, позволяет дать четкие ориентиры для определения стратегических направлений развития торговых сетей. Автором уточнена система факторов, особенность которой заключается в том, что внутренние критерии связаны с эффективностью организации бизнес-процессов розничной торговой сети (таблица 4).

Таблица 4 - Факторы, влияющие на бизнес-процессы розничной торговой сети

№ п/п	Наименование бизнес-процесса	Факторы		
		Внешние	Внутренние	
1	Организация закупки, управление поставками	конкуренция, среда, социально-экономическая среда, государство	-деятельность поставщиков; -деятельность транспортных компаний; -деятельность логистических служб; -состояние путей сообщения.	-деятельность складского персонала; -наличие личного транспортного средства -скорость товарооборота; - площадь складов; -менеджмент.
2	Складские операции с ассортиментным потоком			-деятельность складского персонала; -ежедневный розничного товарооборот; -площадь складов, их эргономика; -уровень программного обеспечения; -менеджмент.
3	Организация продаж и продажа		-покупательская способность клиента; -конкуренты; -замедление темпов роста рынка; -законодательные изменения.	-площадь торгового зала; -мерчендайзинг; -квалификация обслуживающего персонала; расположение магазина; -ценовая политика; -уровень маркетинговых способностей; -ассортиментная политика.

В работе выделены факторы и условия, оказывающие негативное и позитивное влияние на развитие и территориальную экспансию розничных торговых сетей (недостаточный уровень сервиса и контроль качества реализуемых товаров; недостаточное количество внедряемых инноваций; затрудненный поиск квалифицированного персонала и др.). Проведен анализ и оценка социально-экономических факторов, влияющих на итоговый показатель деятельности розничной торговой сети — товарооборот (у) посредством регрессионного анализа. Уравнение регрессии применимо для прогнозирования возможных ожидаемых значений результативного признака (таблица 5).

Таблица 5 - Уравнение регрессии влияния внешних факторов на выручку розничной торговой сети (разработка автора)

Уравнение регрессии ООО «Бахетле»	Уравнение регрессии «Пятерочка» ООО «Акбарсторг»
$Y=29783,21-128,44X4-13,34X6+27,26X7+94631,89X8,$ <p>где <math>x4</math>– потребительские расходы домашних хозяйств на человека в год;  <math>x6</math>– краткосрочные кредиты;  <math>x7</math>– оборот розничной торговли;  <math>x8</math>– официальный курс доллара США по отношению к рублю.</p>	$Y= -19142690+3429.89x2+0.35x4+72.91x9,$ <p>где <math>x2</math>– среднегодовая численность населения, городского, тыс. чел.;  <math>x4</math>– потребительские расходы домашних хозяйств на человека в год, руб;  <math>x9</math>– среднедушевой денежный доход , руб. в мес.</p>

Исследовано влияние внутренних факторов (обобщающие показатели эффективности бизнес-процессов) на рентабельность активов розничной торговой сети (таблица 6).

Таблица 6 - Влияние внутренних факторов с точки зрения эффективности бизнес-процессов на деятельность розничных торговых сетей (разработка автора)

ООО «Бахетле»	«Пятерочка» ООО «Акбарсторг»
$Y=-3,86+17,22x1+25,29x3,$ <p>где <math>Y</math>-рентабельность активов  <math>X1</math>-обобщающий показатель деятельности бизнес-процесса «организация закупок, закупки, управление запасами и поставками»;  <math>X3</math>-обобщающий показатель деятельности бизнес-процесса «организация продаж и продажа».</p>	$Y=1,725-1,98x1+1,192x2+1,069x3,$ <p>где <math>Y</math>-рентабельность активов  <math>X1</math>-обобщающий показатель деятельности бизнес-процесса «организация закупок, закупки, управление запасами и поставками»;  <math>X2</math>-обобщающие показатель деятельности бизнес-процесса «складские операции с ассортиментным потоком»;  <math>X3</math>-обобщающий показатель деятельности бизнес-процесса «организация продаж и продажа».</p>

Уравнения регрессии показывают зависимость рентабельности розничной

торговой сети от эффективной организации каждого бизнес-процесса.

**5. Предложена модель повышения эффективности управления розничной торговой сетью, устанавливающая взаимосвязь целей и задач процессно-логистического подхода с управленческими решениями и стратегии развития организации в соответствии с заявленной матрицей.**

Применение предложенной модели позволит нивелировать негативные процессы в торговой отрасли в регионе и повышать эффективность принимаемых управленческих решений розничных торговых сетей. Для того, чтобы определить пути дальнейшего развития розничной торговой сети, необходимо провести комплексную оценку ее возможностей и перспектив развития, а также проанализировать внешнюю среду. Следует иметь в виду, что определение перспектив развития конкретного рынка не может осуществляться изолированно от других социально-экономических прогнозов.

Учет этих факторов обеспечивается, как правило, путем задания различного рода ограничений в разрабатываемой модели. Определение перспектив развития торговых сетей в стране и ее регионах осуществляется на основе обобщения информация о конкурентах, сопоставляется с экономической ситуацией в стране, вследствие чего и выстраивается модель развития розничных торговых сетей. Методика прогнозирования развития торговых сетей аналогична методике определения перспектив экономического развития страны, однако учитываются другие факторы. Кроме того, необходимо учитывать покупательскую способность потребителей в регионе, интеграционные процессы, уровень инноваций, а также научно-технический прогресс. Разработка конкурентной стратегии розничной торговой сети связана с оценкой сильных и слабых сторон конкурентов. Анализ экономической эффективности розничной торговой сети для получения наиболее точного результата целесообразно проводить двумя методами, так как выбор дальнейшей стратегии развития торговой сети является одним из ключевых решений в управлении сетью.

Сопоставление результатов SWOT-анализа и соответствующей стратегии для разработки тактических рекомендаций. ведет к разработке конкретных мероприятий, которые позволят достигать совершенствование бизнес-процессов розничной

торговой сети, и следовательно, повысить эффективность ее деятельности в целом. Рассматриваются возможные пути к достижению поставленных стратегических позиций.

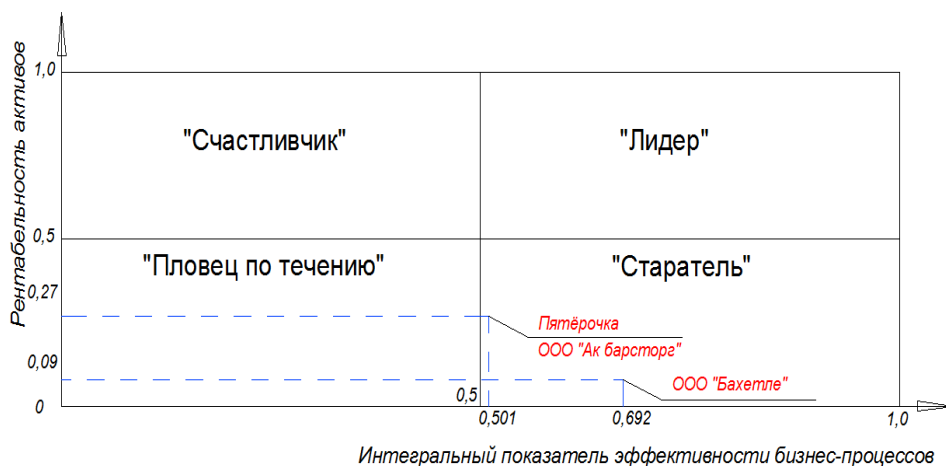


Рисунок 5-Стратегическая позиция розничной торговой сети в 2011 г.  
(разработка автора)

Как видим из рисунка 5, практически обе розничные торговые сети находятся в квадрате «Старатели». Это означает низкую рентабельность, несмотря на высокую эффективность бизнес-процессов. Для анализируемых розничных торговых сетей были разработаны практические мероприятия, позволяющие сохранить существующую стратегическую позицию «Старатели».

Для того чтобы оценить дальнейшее развитие розничных торговых сетей нами был составлен прогноз с помощью корреляционно-регрессионного анализа. Он учитывает влияние внутренних факторов при неизменных внешних факторах. Анализ показал, что внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов розничной торговой сети способствует дальнейшему ее развитию. В результате повышения эффективности бизнес-процессов ( таблица 7 ) розничная торговая сеть «Пятёрочка» ООО «Акбарсторг» может повысить рентабельность активов до 75%, а ООО «Бахетле»- до 90%.

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике обеспечить повышение эффективности деятельности розничной торговой сети путем совершенствования ее бизнес-процессов.

Таблица 7 - Комплекс рекомендаций по усовершенствованию бизнес-процессов для дальнейшего развития розничной торговой сети (разработка автора)

«Организация закупок, закупки, управление поставками и заказами»	«Складские операции с ассортиментным потоком»	«Организация продаж и продажа»
ООО «Бахетле» («Старатели»)		
<p>Контроль объема закупок в зависимости от объема продаж во избежание затоваренности. Создание надлежащих условия для хранения товаров. Развитие направления домашней еды, а также собственной торговой марки (СТМ). Снижение цен на товары под маркой «Бахетле». При выходе в другие регионы, стоит пересмотреть ассортимент торговой сети исходя из национальных или региональных предпочтений потребителя, уровня жизни населения. Также необходимо изучение рынка местных оптовых поставщиков, производителей продукции. Следует оценить целесообразность централизованных закупок.</p>	<p>Большое значение имеет складирование товара. На данном этапе необходимо уделить внимание аккуратному складированию товара в соответствии с требованиями к хранению данного товара; сортировка товара; выявление браков, соблюдение срока годности, сохранение целостности упаковки и т.д.</p>	<p>При продвижении товаров СТМ большое внимание следует уделить рекламе данной продукции. Еще одним перспективным путем развития для ООО «Бахетле» можно считать выход в регионы. При данном пути развития, основным преимуществом супермаркета является национальная, в частности татарская кухня, довольна редкая в других регионах. Необходимо создание надлежащих условий труда, пересмотр мотивации сотрудников. При выходе в регионы кадровый вопрос является первостепенным: предстоит выбор между обучением нового персонала на месте и перевозкой квалифицированных сотрудников.</p>
Рекомендации для «Пятерочка» ООО «АКБАРСТОПГ»		
<p>Необходимо уделять большее внимание логистике закупок, организации транспортных потоков, чтобы поступление товаров производилось вовремя. Что касается выбора поставщиков, то следует большее внимание уделять отечественным производителям, заключать договора прямых поставок с производителями и крупными оптовыми базами. Проведение анализа потребительских предпочтений. Целесообразно было бы использовать собственную торговую марку как дальнейший путь развития.</p>	<p>Реализация данного бизнес-процесса напрямую отражается на качестве товара. Необходимо создавать условия хранения, которые соответствуют условиям и срокам хранения, указанным на этикетке</p>	<p>Для оптимизации данного бизнес-процесса необходимо принять следующие меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-разработать, правила и нормы поведения сотрудников на рабочем месте, затем тщательно следить за их соблюдением;</li> <li>-тщательно следить за соблюдением санитарно-гигиенических норм сотрудниками, их внешним видом;</li> <li>-следить за чистотой торгового зала;</li> <li>-увеличить количество касс;</li> <li>-уделить большее внимание мечендайзингу;</li> <li>- своевременно изымать с прилавка продукцию с истекшим сроком годности.</li> </ul>

### **III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Проведенные теоретические исследования и практические разработки диссертационной работы позволили сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Под управлением деятельностью торговых организаций на основе процессно-логистического подхода понимается непрерывная система взаимосвязанных управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля), построенных по пути товародвижения бизнес-процессов: организация закупки, управление поставками, складские операции с ассортиментным потоком, организация продаж и продажа.

2. Для управления деятельностью розничной торговой сети целесообразно использовать процессный подход, так как данный подход является действенным способом организации и управления деятельностью с целью создания ценности для потребителя.

3. Становление торговой отрасли в России прошло 4 основных этапа: стадия торговли при планово-административном режиме, стадия «дикого» рынка, стадия зарождения торговых сетей, стадия активного роста розничных торговых сетей.

4. Систему факторов, влияющих на деятельность розничной торговой сети следует разделять на внешние и внутренние, а также по степени влияния на бизнес-процессы розничной торговой сети.

5. Проведена оценка эффективности розничных торговых сетей ООО «Бахетле» и «Пятерочка» ООО «АКБАРСТОРГ» процессным подходом в динамике за 5 лет. С целью проверки методики была проведена корреляция с результатами оценки эффективности розничных торговых сетей на основе финансовой отчетности, которая показала, что данные оценки этими подходами сопоставимы, что в свою очередь, свидетельствует об адекватности методики.

6. Исследование факторов, влияющих на развитие розничной торговой сети, проведенное посредством регрессионного анализа позволило построить уравнение регрессии, которое показывает взаимосвязь исследуемого показателя с выявленными факторами.

7. При определении перспектив развития розничной торговой сети был проведен анализ экономической ситуации в стране, ее регионах, отрасли, конкурентов. Разработана матрица стратегий розничной торговой сети, которая позволяет определить один из четырех вариантов стратегического развития: «звезды», «старатели», «счастливчики», «пловцы по течению». Были предложены рекомендации, позволяющие реализовать каждую из перспектив.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В  
СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ АВТОРА:**

В изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Галимова Э.И. Методика оценки эффективности розничной торговой сети на основе процессно-логистического подхода // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно-теоретический журнал.— 2011.— №6. —С. 37-45—1 п.л.
2. Галимова Э.И. Особенности процессного подхода к управлению розничной торговой сети // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно -теоретический журнал.— 2012.— №2. —С. 17-21—0,4 п.л.
3. Галимова Э.И. Сущность процессного подхода и необходимость его применения в управлении деятельностью розничной торговой сети //Экономика и предпринимательство.— 2013.—№4 (33). —С.461-463—0,5п.л.

В других изданиях:

4. Галимова Э.И. Влияние интеграционных процессов на развитие услуг торговли потребительскими товарами // ЭПНИ «Studium» «Экономика»,— 2011.— №1. 0,6 п.л.
5. Галимова Э.И. Роль инноваций в развитии франчайзинговых отношений (франчайзинга) торговых предприятий // Модернизация России: ключевые проблемы и решения (Программа XI МНК).— М: ИНИОН РАН, 2012.—С.132-138—0,4 п.л.
6. Галимова Э.И. Факторы, влияющие на деятельность розничных торговых сетей // Всероссийская научно-практическая конференция студентов и аспирантов «Экономика: современное состояние и перспективы развития».—Казань: Казанский институт (филиал) ГОУ ВПО «Российский государственный торгово-экономический университет», 2011.—С.67-70—04п.л.



7. Галимова Э.И. Сущность и механизм функционирования розничных торговых сетей // Заочная аспирантско-студенческая конференция «Научная и информационно-аналитическая база инновационного предпринимательства». Казань: НОУ ВПО Московская академия предпринимательства при правительстве Москвы (казанский филиал), 2011.—С. 121-125—0,6п.л.
8. Галимова Э.И. Тенденции развития торговой отрасли в России // Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы экономики и общества в современных условиях», Казань: Казанский кооперативный институт, 2011.—С.215-219—0,25 п.л.
9. Галимова Э.И. Инновации как фактор развития розничной торговой сети // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции молодых ученых-преподавателей, сотрудников аспирантов, соискателей, М: Российский университет кооперации, 2011.—С.103-107—0,25 п.л.
10. Галимова Э.И. Оценка эффективности розничной торговой сети с точки зрения потребительских предпочтений // Современное искусство экономики. Научно-теоретический журнал.— 2011.—№2. —С.62-65—0,4п.л.
11. Галимова Э.И. Перспективы развития розничных торговых сетей России // Международная научно-практическая конференция «Интеграция науки и практики в развитии кооперативных отношений», Казань.: Казанский кооперативный институт (филиал), 2012.—С.73-76—0,2 п.л.
12. Галимова Э.И. Влияние социально-экономических факторов на деятельность розничной торговой сети // Вестник ТИСБИ. Научный журнал.— 2012.—№2 (47). — С.26-32—0,4 п.л.

Подписано в печать: 16.04.2013г.

Объем: 1.0 усл.п.л.

Тираж: 100 экз. Заказ № ...

Отпечатано в типографии Чувашского государственного  
института гуманитарных наук  
428015, г. Чебоксары, Московский пр., 29, корп.1.