

# Организационно-экономические и управленческие решения развития розничных услуг торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно ориентированного и интегрального подходов

## Organizational, Economic and Management Decisions of Service Development in Trading Networks Based on Client-Oriented, Value-Oriented and Integrated Approaches

DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-3-46-53

Получено: 02 августа 2022 г. / Одобрено: 11 августа 2022 г. / Опубликовано: 30 сентября 2022 г.

**Валеева Ю.С.**Канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет»,  
г. Казань**Valeeva Yu.S.**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kazan State Power Engineering University,  
Kazan

### Аннотация

Розничные торговые сети играют большую роль в развитии торговой отрасли территория, их вклад в ВРП в Татарстане составляет 30% (2021 г.). Развитие услуг торговых сетей, внедрение современных инструментов и решений повышения качества торгового обслуживания позволяют обеспечивать на более высоком уровне удовлетворенность конечных потребителей, конкурентоспособность торговых организаций. Основной целью исследования является обобщение современных организационно-экономических и управленческих решений, позволяющих внедрять мероприятия по развитию услуг. В статье обоснована необходимость применения процессного, клиентоориентированного, интегрального подходов, которые комплексно позволяют оптимизировать бизнес-процессы торговой сети, сформировать собственные стандарты взаимодействия всех стейкхолдеров внутри цепочки создания услуги потребительской ценности торговой сети, провести интегральную оценку развития услуг, разработать соответствующие решения. На основе проведенной оценки региональных торговых сетей «Бахетле», «Эдельвейс» предложены ряд организационно-экономических, управленческих решений, которые являются актуальными для практики и позволят эффективно развивать услуги и быть устойчивыми на потребительском рынке.

**Ключевые слова:** торговые сети, услуги, организационно-экономические, управленческие, решение, инструменты, развитие.

### Abstract

Retail chains play a great role in development of trade branch in the territory, their contribution to GRP in Tatarstan makes 30% (2021). The development of retail network services, the introduction of modern tools and solutions to improve the quality of trade services can provide a higher level of end user satisfaction, the competitiveness of trade organizations. The main purpose of the research is to summarize modern organizational, economic and managerial solutions, which allow introducing service development measures. The article substantiates the necessity of using process, customer-oriented, integral approaches, which in complex allow optimizing business processes of a trade network, form own standards of interaction of all stakeholders inside the chain of consumer value chain of trade network, conduct integral assessment of service development, develop. On the basis of the conducted assessment of three regional trading networks "Bakhetle", "Edelweiss" a number of organizational-economic, managerial decisions, which are relevant to the practice and will allow to ensure the effective development of services and be sustainable in the consumer market, were proposed.

**Keywords:** trading networks, services, organizational-economic, managerial, solution, tools, development.

### 1. Введение

Клиентоориентированный подход — один из доминирующих стратегических инструментов в современной конкурентной среде розничной торговли. Несмотря на его стратегическую важность, исследованию возможностей клиентской аналитики в контексте розничной торговли уделяется мало внимания. Следующим управленческим инструментом в менеджменте розничных торговых сетей является категорийный менеджмент, основанный на интегральном подходе. При этом по каждой группе товаров возможно применение тактических решений в области ассортимента, ценообразования, промоакции и мерчандайзинга [1].

Реализация процессного подхода позволяет в розничных торговых сетях увеличивать товарооборот и положительно влиять на снижение средних издержек предоставление услуг в сети. Это связано с ростом товарооборота через прирост количества торговых объектов или объема продаж. Увеличение реализации без развитой сетевой торговли невозможно.

С другой стороны, формат предоставления услуг розничной торговой сети связан с увеличением внутренних транзакционных издержек, расходов на организацию контроля и управления внутри сети. Торговые сети разрабатывают внутренние стандарты и процедуры, обучают персонал и внедряют эти технологии во все торговые объекты сети. Эти затратные расходы присущи сетевой торговле и занимают небольшой процент в общем товарообороте по сравнению с такими же затратами крупных торговых центров и предприятий. Торговые сети могут снижать издержки на персонал и разработки, внедрять нормативы и стандарты обслуживания в новых торговых объектах сети. Кроме того, можно обеспечить снижение расходов на переговоры с поставщиками, которые обеспечивают все торговые объекты сети. Централизованные закупки поставщиков позволяют получать максимальные скидки на приобретаемый товар и с производителями устанавливать коммуникации, обеспечивая стабильный большой объем производства и реализации продук-

ции, развитие розничных собственных торговых марок и заключение договоров с производителями для производства брендовой продукции.

Основной целью исследования является разработка организационно-экономических и управленческих решений на основе результатов оценки развития услуг региональных розничных торговых сетей с применением процессного, клиентоориентированного, интегрального подходов. В рамках исследования необходимо рассмотреть особенность применения этих подходов как инструментов развития услуг торговых сетей.

Практическая значимость исследования заключается в обобщении материалов по применению комплексного решения в менеджменте торговых сетей. Научная значимость исследования заключается в разработанном комплексном решении проблемных задач развития услуг торговых сетей с применением трех методов: процессного, клиентоориентированного, интегрального. Существующие исследования в отношении развития услуг обозначены в трудах Чкаловой О.В., Карх Д.А, Щеглова О.Б, Шнорр Ж.П. и других. Однако недостаточно раскрыты возможные подходы управленческого характера, которые позволяют разрабатывать мероприятия для совершенствования и комплексного расширения услуг торговых сетей.

## 2. Методы исследования

Теоретический блок исследования основан на публикациях международных баз и РИНЦ. Установлено, что в настоящее время применяются различные подходы к развитию услуг торговых сетей, в том числе системный, комплексный, функциональный, стоимостной.

Современные аспекты развития услуг, по-нашему мнению, определяют целесообразность использования процессного подхода, который позволяет оптимизировать бизнес-процессы предоставления услуг среди всех участников потребительской цепочки создания услуг, формировать регламенты, стандарты взаимодействия участников создания услуги, в том числе производителей, переработчиков, сельскохозяйственных производителей, торговой сети, провайдеров услуг, самих потребителей с использованием современных информационных технологий, цифровых платформ.

Процессный подход сокращает длительность услуг и является важным фактором времени для всех участников, вовлеченных в процесс создания услуги. Процессный подход позволяет выделять траекторию индивидуальных и персональных услуг, формируя соответствующие бизнес-процессы, и обеспечивать качество предоставления услуг за счет их стандарти-

зации. Клиентоориентированный подход является важным и реализуется через призму клиентоориентированности потребителей и сотрудницей торговой сети. Ориентация на потребителей позволяет вовлекать их в процесс создания услуги, формировать собственные персональные предложения, проводить аналитику больших данных и выстраивать соответствующие ассортиментную и ценовую политику торговой сети. Клиентоориентированность в отношении сотрудников позволяет эффективно выстраивать коммуникации между сотрудником и потребителями, сотрудниками и руководством торговой сетью, являясь основным инструментом предоставления качественных торговых услуг. Интегральный подход реализуется в двух направлениях только при формировании оценки развития услуг розничных торговых сетей, который основывается на трех блоках, в том числе на оценке развития услуг с ориентацией на торговую сеть, потребителей конечных, а также с ориентацией на институциональных потребителей создания и оказания услуг торговых сетей. Кроме того, интегральный подход реализуется в комплексном решении организационно-управленческих и экономических инструментов в менеджменте развития торговых сетей.

## 3. Результаты

Рассмотрим основные элементы и векторы развития услуг розничных торговых сетей. Одним из конкурентных преимуществ торговых сетей является наличие складских помещений, распределительных центров, которые позволяют снижать внутренние расходы по распределению товаров по всем торговым объектам сети. Только таким образом экономия возникает у торговой сети за счет снижения расходов на транспортировку и хранение, при этом обеспечивая дополнительный уровень сервиса. Эффективное сетевое управление ассортиментом товаров в розничных торговых сетях позволяет минимизировать розничные цены по сравнению с другими торговыми объектами и быть более конкурентоспособными для потребителей. При этом важно отметить, что в торговых сетях более сложный негибкий процесс ценообразования, чем в мелких и крупных торговых объектах, так как имеется централизованная ассортиментная и ценовая политика торговой сети. Кроме того, коммерческие расходы значительно меньше в удельном размере по сравнению с сетевыми торговыми объектами. Возможность распространения рекламных акций в социальных сетях позволяет повышать имидж и собственную узнаваемость бренда. Большая покупательская способность услуг торговой сети позволяет расширять максимально ассортимент продукции, детализиро-

вать по определенным группам. Наличие специалистов по логистике и закупочной деятельности при применении информационных технологий позволяет сокращать товарооборотчиваемость товарных запасов, повышать долю новых товаров и свежих продуктов, сокращать транспортные, таможенные издержки, обеспечивать постоянный спрос потребителей.

Торговые сети не имеют ограничений ценовых факторов, потому что получают экономический эффект от привлечения высококвалифицированных трудовых ресурсов, внедрения эффективного менеджмента торгово-технологических процессов сети, применения информационных технологий и современного оборудования. Все это положительно влияет на реализацию закона убывающей отдачи от факторов производства, который ограничивает положительные эффекты с ростом размеров организации, безусловно, влияющие на услуги торговых сетей. Достаточно сложно определить, при каком уровне сетевизации и масштабности торговой сети эффективна деятельность. В сетевой торговле более эффективное разделение труда за счет разделения на более конкретные отдельные операции сотрудников, при этом в небольших и крупных торговых предприятиях несколько операций может быть закреплено за одним сотрудником. Операционная деятельность осуществляется более эффективно за счет организации учета, контроля, эффективной организации складских операций, внедрения логистики, индивидуальных и мобильных продаж, строительства новых торговых объектов сети.

Концептуальная модель, основанная на теориях маркетинга ценности и отношений, позволяет управлять удовлетворенностью и эффективностью отношений от поставщиков товаров до потребителей. В современных условиях эмоциональная ценность является сдерживающим механизмом, который может предотвратить уменьшающийся эффект инновационной активности торговой сети [2].

Как показывает статистика 2019–2022 гг., покупка товаров и услуг в мобильных приложениях выросла в геометрической прогрессии из-за распространения интеллектуальных мобильных устройств, что является симбиозом растущей тенденции мобильных потребителей, запрашивающих услуги «в любое время, в любом месте и в любом месте». В контексте розничной торговли большая часть маркетинговых бюджетов была выделена на мобильные приложения как стратегический способ улучшить качество обслуживания покупателей и позволить розничным сетям оставаться конкурентоспособными. Розничные мобильные приложения становятся мощным, распространенным и современным каналом предо-

ставления услуг. Однако, учитывая легкость установки/удаления мобильных приложений, высокую конкуренцию на рынках розничной торговли и ограниченное внутреннее хранилище телефона, с которым обычно сталкиваются потребители, достижение приверженности покупателей к конкретным мобильным приложениям, которые облегчают их взаимодействие, считается самой большой проблемой для современных розничных продавцов. Таким образом, понимание того, как розничные мобильные приложения могут улучшить качество покупок покупателей в Интернете, а затем способствовать привлечению покупателей, имеет первостепенное значение для таких розничных сетей.

Взаимодействие с клиентами относится к уровню вклада покупателей в ценность конкретной фирмы/ритейлера. В этом отношении прямой вклад проявляется в том, что покупатели совершают покупки в розничной сети, а поведение, не связанное с покупками, такое как рекомендации покупателей, их влияние и отзывы/предложения покупателей, отражает косвенный вклад покупателей в розничный магазин. В последнее время быстрое развитие мобильных технологий, таких как смартфоны, планшеты и другие мобильные устройства, позволило ритейлерам разрабатывать интерактивные и инклюзивные мобильные приложения, которые существенно расширяют возможности покупателей в Интернете. Например, мобильные приложения для розничной торговли позволяют покупателям оставлять отзывы, рейтинги, рекомендации или добавлять фото/видео, а также взаимодействовать и задавать дополнительные вопросы непосредственно розничным продавцам и другим покупателям на этапах до, во время и после покупки, чтобы успешно привлекать покупателей, взаимодействие с виртуальным сервисным каналом (например, розничное мобильное приложение) должно имитировать «настоящие» покупки. Таким образом, опыт пространственного присутствия, который определяется как ощущение реализма или «нахождения там», является решающим фактором в объяснении активного взаимодействия потребителей с розничными продавцами через мобильные устройства. Когда покупатели ощущают пространственное присутствие, технологически опосредованная природа виртуальной среды игнорируется, и их опыт покупок в Интернете становится таким же аутентичным и реальным, как и в обычных магазинах. Хотя в существующей литературе утверждается, что качество обслуживания покупателей и взаимодействие с ними тесно связаны как в физической, так и в онлайн-среде, в литературе конкретно не указывается суть интерактивного взаимодействия в розничных мобильных приложениях,

а также эмпирически не изучалось, как этот опыт повышает вовлеченность покупателей [2].

Передовые технологии быстро появляются в постоянно меняющемся глобальном ландшафте розничной торговли. Некоторые ритейлеры перегружены возможностями, ориентированными на технологии, и могут использовать технологии без четкого понимания того, как они соответствуют их плану и, возможно, того, как покупатели оценивают актуальность этих возможностей. Исследование, проведенное Periscope-McKinsey, показало, что 78% розничных продавцов в США не могут предоставить своим покупателям унифицированный опыт работы с брендом из-за отсутствия клиентской аналитики в различных каналах и неэффективного взаимодействия с покупателями на всех этапах совершения покупок. Другое исследование показало, что австралийские розничные торговцы модной одеждой пытаются оставаться конкурентоспособными на рынке из-за недостаточной ориентации на клиента и технологического прогресса. В текущем исследовании была предпринята попытка дать объяснение розничным торговцам путем моделирования измерения возможностей клиентской аналитики.

Аналитика покупателей набирает обороты в последние годы из-за взрыва передовых инновационных технологий и появления новых каналов и новых гаджетов. Существует более высокое давление, чем когда-либо прежде, чтобы удовлетворить покупателей, используя большой объем структурированных и неструктурированных данных о клиентах с использованием клиентской аналитики. Клиентская аналитика помогает ритейлерам получать прибыль с точки зрения прогнозирования продаж, ремаркетинга, микросегментации, динамического ценообразования, прогнозирования оттока и т. д.

Несмотря на важность клиентской аналитики, существует недостаток исследований конкретных возможностей, имеющих отношение к выгоде покупателей, к «способности фирмы использовать внутренние и внешние ресурсы для создания новой ценности для заинтересованных сторон и максимизации конкурентного преимущества». В исследовании аналитики больших данных имеется потенциал фирмы в области управления, обработки технологий и использования талантов. Давенпорт и Харрис рассматривают понятие возможностей как способность фирмы устанавливать оптимальную цену, выявлять проблемы с качеством, выбирать оптимальный уровень запасов в среде, богатой данными [3].

Организационный фронт в розничной торговле представляет собой фронт для всей цепочки поставок. Такая структура канала отдаляет поставщика

бренда от конечного потребителя и делает поставщика зависимым от розничного торгового представителя, которого он не контролирует и который представляет конкурирующие бренды. Это исследование раскрывает механизмы, которые поставщик может использовать для оказания влияния на розничных продавцов. Целесообразны программы потребительского маркетинга и представителей поставщиков в создании и идентификации бренда между брендом производителя и рядовым сотрудником розничной торговли, что приводит к увеличению продаж бренда, а также раскрывает роль программ поощрения в стимулировании специфического для бренда внеязычного поведения. Интересно, что ориентация на розничного покупателя, созданная ритейлером, уменьшает влияние экстраординарного поведения бренда по отношению к основному бренду на продажи основного бренда, предоставляя розничным торговцам неформальный механизм контроля для защиты своих целей [4].

Если рассматривать управленческие решения в отношении выбора формата предоставления услуг розничных торговых сетей, то в настоящее время является актуальным формат «у дома» или дискаунтера. При этом следует отметить, что при снижении покупательской способности потребителей увеличивается объем приобретения продовольственных товаров. Важная трансформация категорийного менеджмента: является приоритет развития собственных торговых марок. Так, в матрице некоторых торговых сетей можно отметить 30% СТМ. В перспективе свои бренды будут расширяться, в том числе посредством реализации через маркетплейсы онлайн-продажи. Внедрение цифровых решений позволяет осуществить трансформацию бизнес-модели, создавая новые бизнес-ценности. При этом важно отметить, что социальные сети остаются краудсорсингом. Например, X5 Retail Group имеет более 600 000 подписчиков в соцсетях. Это решение является привлекательным для продвижения новых товаров и формирования ассортимента потребительской корзины постоянных покупателей, в том числе через соцсети проводятся опросы среди покупателей, через которые формируется акцент на более востребованный ассортимент. Уровень вовлеченности покупателей повышается и выстраивается эффективная ассортиментная матрица. Применение цифровых платформ актуально и среди работников торговой сети, с помощью которых можно подбирать свободное время для осуществления подработки сотрудниками, принимать заказы и рассматривать возможность выходить на работу в другие торговые объекты торговой сети, формировать карту профессиональных достижений и иметь от-

крытую картину по премиальным бонусам в заработной плате [5]. Машинное обучение является актуальным для оптимизации бизнес-процессов розничной торговой сети посредством выделения закономерностей [6]. С помощью машинного обучения можно синхронизировать аналитику соцсетей потребителей и с целью выстраивания персональных предложений. При трудоустройстве новых сотрудников с помощью машинного обучения проводить аналитику и давать соответствующие управленческие решения как потенциальным сотрудникам торговой сети. В целом цифровые технологии помогают улучшать положительный покупательский опыт. Внедрение системы smart pricing предполагает внедрение ежедневного формата ценообразования. Цены на товары по сравнению конкретной торговой сетью конкурентов должны быть на 5% ниже, остальные товары могут быть с наценкой до 50%, внедряется автоматизированная система ценообразования. Сложность внедрения данной системы — в выстраивании ежедневной переоценки товаров. Данная система позволяет увеличить валовый доход до 16%, товарооборот до 8% [7].

Наблюдается тенденция ухода западного ритейла и освобождения торговых площадей [8]. Хорошим управленческим решением является предоставление торговых площадей под медицинские центры и другие услуги.

В рамках управления материально-техническим обеспечением, в том числе торговым оборудованием, управленческие решения направлены на поиск новых поставщиков из стран Азии, Китая и новых торговых производителей в России. Страновые ограничения предопределили появлением дефицита комплектующих на высокотехнологичное оборудование торговых сетей [9]. При этом можно выделить определенные риски при переходе на российское оборудование, так как может снизиться надежность, уровень безопасности, сократиться срока работы оборудования. Кроме того, актуально обеспечение энергосбережения и повышение ресурса времени работы торгово-технологического оборудования. Хорошим примером является торговая сеть «Магнит», в которой более 50% технологического оборудования российских производителей. В 2023 г. планируется увеличить российское оборудование до 80%. Импортозамещение материально-технической базы требует поиска новых решений, проведения мониторинга производителей России и стран СНГ. При этом наблюдается тренд снижения региональной экспансии и уменьшение объема заказов федеральных торговых сетей.

Онлайн-формат предоставления услуг торговых сетей реализуется в двух аспектах, в том числе 5–7%

экспресс-доставка с оплатой, остальные услуги предоставляются бесплатно в течение двух часов, имеют место онлайн-услуги с самовывозом.

В тренде 2022 г. эмоциональные истории покупательского опыта, поэтому для торговых сетей, предоставляющих уникальный товар, важной составляющей будет пополнение ассортимента новинками. В среднем в торговой сети «Вкусвилл» за месяц пополняется 150 новых товаров. При этом остаются востребованными зеленые ценники со скидкой до 42% на товары с истекающим сроком годности. Это позволяет минимизировать количество списаний товаров. При этом 60–63% скоропортящихся товара является важной составляющей в этой торговой сети.

В рамках построения системы показателей оценки развития услуг розничной торговой сети в рамках процессного, ценностно ориентированного и интегрального подходов предложено оценивать интегральный показатель развития услуг торговой сети по формуле:

$$K_{\text{ц-р услуги РТС}} = \sqrt[3]{(K_{\text{цен инст. уч}} \cdot K_{\text{ц ртс}} \cdot K_{\text{потр ц}})},$$

где  $K_{\text{ц-р услуги РТС}}$  — интегральный коэффициент ценностно ориентированного развития услуг РТС;  $K_{\text{цен инст. уч}}$  — коэффициент ценности (выгоды) участников;  $K_{\text{ц-р услуги РТС}}$  — коэффициент потребительской ценности;  $K_{\text{ц ртс}}$  — коэффициент ценности розничной торговой сети.

На основании данных бухгалтерской финансовой отчетности региональных розничных торговых сетей оценены развитие услуг и основные результаты (см. рисунок).

В результате исследований установлено, что наибольший уровень развития услуг розничных торговых сетей отмечается у торговой сети Бахетле, при этом, рассматривая в динамике развития услуг торговой сети, отмечается прирост с 2015 по 2019 г. Однако в 2020 г. торговую сеть продают и происходит трансформация услуг в сторону производственной деятельности. Основная причина ухода торговой сети: решение собственников перейти в другую сферу деятельности, высокий уровень конкуренции в торговой отрасли региона. В торговой сети Эдельвейс наблюдается средний уровень развития услуг, который предопределяет необходимость разработки соответствующих решений, что позволит выдерживать конкуренцию федеральных торговых сетей и обеспечивать конкурентоспособность торговых услуг.

Политика обратной связи с потребителями закреплена за департаментом маркетинга торговой сети «Бахетле», который должен выполнять функции по прогнозированию, планированию поведения ло-



Рис. Показатели интегрального индекса ценностно ориентированного развития услуг розничных торговых сетей

яльных потребителей, осуществлять планирование графика маркетинговых исследований, сбор данных, а также координацию и учет соответствующей информации. Переформатирование бизнес-процесса «О2п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателями (мобильное приложение, сайт, соцсети)».

Маркетологи совместно ИТ-службой сети проводят маркетинговые исследования и соответствующую статистическую обработку внешней среды, выявляют потребности и поведение потребителей через Big Data. Важно предусмотреть постоянные мониторинговые исследования, позволяющие мобильно реагировать на изменение цен, ассортимента, предложений конкурентов, а также проведение проектных исследований, направленных на адаптацию внутренних возможностей сети к поставленным текущим задачам и разработке соответствующих управленческих решений (табл. 1).

Внесены изменения в бизнес-процесс «О1п. Услуга по созданию удобств покупателям — по территориальной близости ТО, развлекательной инфраструктуры, дизайн интерьера, дизайн экстерьера». Услуга по обеспечению дополнительных сервисов посредством обучения маркетологов в продвинутом Excel, а также применение программы Piton позволили работать с большим массивом информации и разрабатывать новые ассортиментные предложения, ценовые акции и т. д.

В настоящее время мясо рубят и маринуют на местах, но ассортимент и объемы продаж шашлыка растут (например, в майские праздники сеть продает 100 т шашлыка в день), и чтобы покрыть потребности и сэкономить усилия, выгоднее производить продукт на фабрике-кухне. Положительный опыт централизации мясной категории есть, например, с купатами: если на местах производилось 2 вида купатов, то на фабрике производится 6–7.

В 2022 г. планируется усилить производство ремесленных колбас и деликатесов по собственным рецептурам и техническим условиям. Это позволит сети обеспечить конкурентное преимущество, так как не все ретейлеры развивают мясные цеха, а также уйти от прямого сравнения цен и вкусов колбас с продукцией других производителей, представленных в сетях. Планы салатного цеха — развивать производство по технологии Sous Vide (су-вид). Основная идея использования Sous Vide — готовое мясо можно привезти в розницу и на местах допечь на гриле, придав колер и сочность, а также использовать в салатах и других готовых блюдах. В таком случае существенно сокращаются время и затраты электроэнергии на приготовление. В проекте — убрать салатные группы из магазинов и готовить салаты на фабрике-кухне, чтобы обеспечить стабильное качество и постоянный контроль. Они

Таблица 1

Реализация политики формирования потребительской ценности

|                                      |  |                          |           |               |
|--------------------------------------|--|--------------------------|-----------|---------------|
| Цель                                 | Выявить потребности потребителей и обобщить предложения потребителей   |                          |           |               |
| Методы и инструменты                 | Статистические исследования, marketingplan, аналитико-маркетинговые исследования. Модель SERQUAL, LTV, ABC analyze |                          |           |               |
| Функции                              | Прогнозирование, планирование  | Организация, координация | Мотивация | Контроль учет |
| Коммерческий директор                |  |                          | +         | +             |
| Департамент маркетинга               | +  | +                        | +         | +             |
| ИТ-центр                             | +  | +                        |           |               |
| Отдел категоричных менеджеров        |  | +                        |           | +             |
| Финансовое управление                | +  |                          |           | +             |
| Центр по корпоративным коммуникациям |  | +                        |           | +             |
| Отдел по управлению операциями       |  |                          |           | +             |
| Отдел развития                       | +  | +                        |           | +             |

Источник: разработано автором.

не проходят термообработку, поэтому несут риск отравления, а централизация позволит обеспечить безопасность. Доля расходов на обеспечение безопасности услуг, развитие инфраструктуры составила 2% и увеличилась на 0,5%. Стратегическая задача развития — поиск высокомаржинальных направлений и вывод из ассортимента низкомаржинальных. В 2020 г. упор сделан и на развитие кондитерского направления — эксклюзивные пирожные и торты. Продолжится работа по продвижению линейки готовых вакуумированных блюд в пакетах для запекания. Когда только запускали линейку пакетов для запекания, списывание доходило до 60%, потребитель не сразу распробовал, привыкает постепенно. Но направление это очень перспективное, особенно в тренде здорового питания и ускорения темпа городской жизни. Мощности фабрики не только удовлетворяют потребности собственной сети, но и позволяют готовить для сторонних предприятий, и, возможно, это направление также получит развитие.

В планах — решение по прогнозированию запасов на акцию и автоматизация консолидации заказов. Следует отметить, при анализе бизнес-процессов отсутствует сквозной документ по применению стандартов на всей цепочке совокупной потребительской ценности услуг сети, поэтому автоматизацию внедрять очень проблематично.

Автоматизация бизнес-процессов предприятия:

- работы с договорами;
- электронные заявки предприятия;

- подготовка, согласование ORD;
- оформление документов на командирование;
- кадровый документооборот;
- организация единого информационного пространства (интеграция с 1С: Предприятие, Share Point), разработка дополнительных утилит для СЭД.

При работе с новинками поставщиков в коммерческом предложении необходимо уточнять не только вид упаковки, свои идеи применительно к продукту, предполагаемые преимущества для потребителей и стоимость, но и оценку ожидаемых продаж, а также план рекламных мероприятий. Сроки рассмотрения таких заявок — не более трех дней, а ввода новинок в ассортиментную матрицу — от 30 до 60 дней. При этом новинкой не считается продукт, аналогичный изготавливаемому другими производителями, а также если производитель просто создал новый вкус, изменил дизайн упаковки или вес.

#### 4. Обсуждение и заключение

На основании оценки развития услуг розничных торговых сетей предложено внедрение инструментов ценностно ориентированного развития услуг, предложено рассматривать как проект с определенными целью, задачами и расписанием основных этапов реализации проекта. Рассмотрена модель проекта реализации развития услуг розничной торговой сети на примере торговой сети «Бахетле» и «Эдельвейс».

Таблица 2

#### Мероприятия по развитию услуг розничной торговой сети «Эдельвейс»

| Создание ценности розничной торговой сети  |  |
|--|--|
| Система электронного документооборота — ElectronicDataInterchange (EDI)  | В 1,5 раза сократилось время приемки товара в гипермаркетах и супермаркетах. В 3 раза сократилось время приемки товара в распределительных центрах. На 80% сократилось число ручных операций по обработке заказов.   |
| ООО «КОРУС Консалтинг СНГ», платформа СФЕРА EDI<br>ООО «ЭКОМ РУС», платформа EXITE<br>ООО «Эдисофт», платформа EDISOFT<br>ООО «СИСЛИНК», платформа CISLINK<br>ЗАО «ПФ «СКБ Контур», платформа Контур. Ретейл | На 50% сократилось число ошибок при обработке и размещении заказа + параллельно внедряла внутреннюю систему учета SAPR/3. Консолидация всей информации в одном месте + программа управления складом – Warehouse Management System (WMS)  |
| Новые опции:<br>информация об участнике (PARTIN)<br>заказ на поставку (ORDER)<br>заказ на возврат (RETANN)<br>акт приемки товара (RECADV)<br>уведомление об отгрузке (DESADV)                                | Общение с поставщиками перешло на новый уровень + инфо о логистических местах в машинах и общей загруженности<br>Обмен уникальными кодами каждого SKU (Serial Shipping Container Code — SSCC)<br>Отпала необходимость во вскрытии, пересчете и сверке товара. Теперь груз можно гораздо быстрее и легче перераспределять между супермаркетами по приходу на распределительные центры (ПЦ).<br>Стало возможным консолидировать и объединять поставщиков в так называемый Milk-Run — совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах для экономии затрат на транспортировку и увеличения частоты поставок |
| Нормирование ассортимента продукции  |  |
| Консолидация и объединение поставщиков в Milk-Run — совместный подвоз продукции несколькими поставщиками на объединенных машинах   | На 3% экономия затрат на транспортировку и увеличение частоты поставок   |
| Установление сотрудничества с поставщиками на предоставление услуги частной торговой марки «Эдельвейс». Поставщики на контрактных условиях реализуют свою продукцию под данными брендами                     | На 2% больше прибыли с реализации товаров ЧТМ в торговой сети, снижение маркетинговых расходов по продвижению брендов на 1,2%  |

Источник: разработано автором.

## Литература

1. Калашников Н.А. Влияние COVID-19 на цифровую трансформацию российских организаций в сфере ритейла / Н.А. Калашников // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 4. — № 11 (119). — С. 113–125. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.04.012. — EDN CIFJBA.
2. Maja Arslanagic-Kalajdzic, Selma Kadic-Maglajlic, Dario Miocevic. The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships, *Industrial Marketing Management*, Volume 88, 2020, Pages 12–21, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.017>.
3. Xuan Huong Ho, Dong Phong Nguyen, Julian Ming Sung Cheng, Angelina Nhat Hanh Le. Customer engagement in the context of retail mobile apps: A contingency model integrating spatial presence experience and its drivers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 66, 2022, 102950, ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102950>.
4. Md Afnan Hossain, Shahriar Akter, Venkata Yanamandram. Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 56, 2020, 102187, ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102187>.
5. Douglas E. Hughes, Keith A. Richards, Roger Calantone, Brian Baldus, Richard A. Spreng. Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation, *Journal of Retailing*, Volume 95, Issue 2, 2019, Pages 130–143, ISSN 0022-4359, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.003>.
6. Карх Д.А. Актуальные подходы к формированию социально ориентированного продовольственного рынка: монография / Д.А. Карх, О.В. Чугунова, Н.В. Заборова. — Новосибирск: СибАК, 2016. — 186 с.
7. Чеглов В.П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В.П. Чеглов, А.Н. Столярова // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2020. — № 2. — С. 27–38.
8. Чкалова О.В. Мотивация и лояльность персонала в обеспечении качества услуг розничных торговых сетей / О.В. Чкалова, Ю.С. Валеева // Актуальные проблемы управления: сб. науч. ст. по итогам V Всерос. науч.-практ. конф. — Нижний Новгород, 2018. — С. 260–268.
9. Шнорр Ж.П. Форматы торговли: понятие, виды и параметры, их характеризующие / Ж.П. Шнорр // Вест. Сиб. ун-та потреб. кооперации. — 2012. — № 2 (3). — С. 71–77.

## References

1. Kalashnikov N.A. Vliyanie COVID-19 na tsifrovuyu transformatsiyu rossiyskikh organizatsiy v sfere riteyla [The impact of COVID-19 on the digital transformation of Russian organizations in the retail sector]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and management: problems, solutions]. 2021, V. 4, I. 11 (119), pp. 113–125. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.04.012.
2. Maja Arslanagic-Kalajdzic, Selma Kadic-Maglajlic, Dario Miocevic, The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships, *Industrial Marketing Management*, V. 88, 2020, pp. 12–21, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.017>.
3. Xuan Huong Ho, Dong Phong Nguyen, Julian Ming Sung Cheng, Angelina Nhat Hanh Le, Customer engagement in the context of retail mobile apps: A contingency model integrating spatial presence experience and its drivers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, V. 66, 2022, 102950, ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102950>.
4. Md Afnan Hossain, Shahriar Akter, Venkata Yanamandram, Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, V. 56, 2020, 102187, ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102187>.
5. Douglas E. Hughes, Keith A. Richards, Roger Calantone, Brian Baldus, Richard A. Spreng, Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation, *Journal of Retailing*, V. 95, I. 2, 2019, pp. 130–143, ISSN 0022-4359, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.003>.
6. Karkh D.A. *Aktual'nye podkhody k formirovaniyu sotsial'no orientirovannogo prodovol'stvennogo rynka* [Actual approaches to the formation of a socially oriented food market]. Novosibirsk: SibAK Publ., 2016. 186 p.
7. Cheglov V.P. Transformatsiya vnutrenney trgovli v Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Transformation of domestic trade in Russia in the context of digitalization of the economy]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye* [Management and business administration]. 2020, I. 2, pp. 27–38.
8. Chkalova O.V. Motivatsiya i loyalt'nost' personala v obespechenii kachestva uslug roznichnykh trgovykh setey [Motivation and loyalty of personnel in ensuring the quality of services of retail trade networks]. *Aktual'nye problemy upravleniya: sb. nauch. st. po itogam V Vseros. nauch.-prakt. konf.* [Actual problems of management: Sat. scientific Art. according to the results of the V All-Russian. scientific-practical. conf.]. Nizhniy Novgorod, 2018, pp. 260–268.
9. Shnorr Zh.P. Formaty trgovli: ponyatie, vidy i parametry, ikh kharakterizuyushchie [Trade formats: concept, types and parameters that characterize them]. *Vest. Sib. un-ta potreb. Kooperatsii* [Vest. Sib. Univ. cooperation]. 2012, I. 2 (3), pp. 71–77.