МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.А. Лубянский

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.О. Покуль

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедоа

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1 Теоретические основы менеджмента в международных торговых сетях 5

 1.1 Сущность и классификация международных торговых сетей 5

 1.2 Современные технологии менеджмента в мировой практике 10

 1.3 Специфические черты менеджмента в сетевом ритейле 13

 2 Анализ особенностей менеджмента в российских и международных

 торговых сетях 23

 2.1 Исследование международных торговых сетей 23

 2.2 Исследование отечественных торговых сетей 37

3 Внедрение современных технологий менеджмента в ТС «Перекрёсток» 43

 3.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ТС «Перекрёсток» 43

 3.2 Анализ менеджмента в ТС «Перекресток» 50

 3.3 Внедрение технологий менеджмента в ТС «Перекрёсток» 57

Заключение 68

Список использованных источников 72

Приложение А Классификация торговых сетей 78

Приложение Б Современные технологии менеджмента 79

Приложение В Рейтинг торговых сетей по объему выручки за 2019 год 80

Приложение Г Организационная структура ТС «Перекрёсток» 81

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях стремительного роста конкуренции среди торговых сетей компании должны создавать стратегии устойчивого развития, которые соответствовали бы текущим требованиям рынка.

Отрасль сетевого ритейла на данный момент находится на этапе зрелости. Рынки поделены между крупными игроками, которые расширяют свое присутствие на новых рынках значительно медленнее, чем раньше, поэтому компании стараются развиваться интенсивными путями. Ситуация с пандемией задала новые тенденции в торговых сетях, особенно ускорив онлайн-продажи.

Доля интернет-продаж продемонстрировала почти 20% роста рынка в 2020 году и в краткосрочной перспективе интернет-продажи будут увеличивать свою долю. Также изменились предпочтения потребителей, и по результатам исследования консалтинговой компании McKinsey, из-за сокращения рабочих мест, покупатели стали выбирать более дешевые товары - 56% считают это одним из трех своих главных приоритетов на следующие два-три года.

От ситуации с пандемией ухудшились финансовые показатели непродовольственного ритейла, однако продуктовые торговые сети показали, наоборот, прирост выручки. Так, например, российские дискаунтеры показали прирост выручки в 40%, а гипермаркеты, наоборот, показывают падение продаж и закрытие торговых точек.

В таких условиях, быстроменяющегося рынка, на менеджмент предприятия идет большая нагрузка, которая вызвана большим потоком информации и ответственностью за принятие решений, которые могут повлечь за собой серьезные последствия.

Поэтому для повышения эффективности бизнеса, автоматизации бизнес-процессов, создания гибких стратегий развития и сохранения конкурентоспособности, менеджменту каждой торговой сети необходимы современные подходы к управлению.

Процесс внедрения технологий менеджмента упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В технологиях менеджмента заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможного потенциала внешней и внутренней среды предприятия.

Целью данной работы является изучение теоретико-методических вопросов в области современного менеджмента в торговых сетях, а также внедрение практических рекомендаций для ТС «Перекрёсток».

Задачами данной работы являются:

– рассмотреть сущность торговых сетей и их формы;

– изучить современны технологии менеджмента;

– изучить специфические черты менеджмента в торговых сетях;

– проанализировать российский сетевой ритейл;

– проанализировать зарубежный сетевой ритейл;

– изучить финансово-хозяйственную деятельность ТС «Перекрёсток»;

– рассмотреть менеджмент компании Перекресток

–разработать рекомендации для повышения эффективности менеджмента в ТС «Перекрёсток».

Объектом исследования данной работы является менеджмент международных торговых сетей.

Предметом данной работы является совокупность организационных отношений по поводу применения и развития современных технологий менеджмента в торговых сетях.

Теоретическая база исследования – учебники по экономическим дисциплинам, прежде всего, по менеджменту, труды ученых, в которых рассмотрена проблема исследования, интернет-ресурсы.

Структура данной работы представляет собой введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

**1 Теоретические основы менеджмента в международных торговых сетях**

**1.1 Сущность и классификация международных торговых сетей**

Историческое развитие розничной торговли привело предприятия к созданию торговых сетей, с целью увеличения своих конкурентных преимуществ.

Существует множество подходов к понятию и классификации торговых сетей, которые закреплены, как в отечественных, так и зарубежных учебных материалах, законодательных актах и научных статьях. Подходы к трактовке понятие торговых сетей представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Понятия торговых сетей

|  |  |
| --- | --- |
| Источники/Авторы | Определение |
| [Федеральный закон от28.12.2009 N 381-ФЗ](https://docs.cntd.ru/document/902192509#64U0IK) [5] | **торговая сеть**: Совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. |
| В. Ф. Егоров[21] | Торговая сеть определяется, как совокупность предприятий розничной торговли, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением |
| Ковалев К., Уваров С., Щеглов П.[15] | Розничная сеть – это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Ивашкин Т. В.[35] | Торговые сети – частный случай открытых сложных динамичных многополюсных производственно - экономических систем, включающих в свой состав оптовые и розничные торговые предприятия и координирующих свою коммерческую деятельность в рамках одного или нескольких территориальных или целевых рынков |
| О. В. Чкалова[21] | Торговая сеть – основное организационное техническое звено, через которое доводятся до потребителей товары и удовлетворяются их потребности в разнообразных товарах народного потребления. |
| Турковский О. А. [21] | Розничная сеть – совокупность розничных торговых предприятий и пунктов продажи товаров: магазинов, палаток, павильонов, ларьков, киосков, которые отличаются устройством, ассортиментом реализуемых товаров, формами организации обслуживания, размещенных на определенной территории (поселка, города, области, республики) |

Как можно заметить, в основном отечественные ученые характеризуют розничную торговлю, как совокупность коммерческих предприятий, которые объединены одним брендом, что соответствует ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения». Некоторые специалисты добавляют бизнесу больше торговли.

 Под коммерческим предприятием они подразумевают собственность компании, используемую организацией для купли-продажи товаров с целью оказания коммерческих услуг

Торговые сети являются частью розничной торговли. Американский экономист Барри Берманс считает, что розничная торговля — это своего рода коммерческая деятельность, связанная с куплей-продажей товаров для конечных потребителей, которые используют их в личных, семейных, домашних и других целях, но не для осуществления коммерческой деятельности [2].

В своей книге «Основы маркетинга» Филип Котлер занимает аналогичную позицию и описывает розничную торговлю как любую деятельность, при которой товары или услуги продаются напрямую конечным потребителям для их личного некоммерческого использования [38].

Наряду с розничной торговлей в литературе встречается понятие оптовой торговли. Например, Барри Берманс рассматривает оптовую торговлю как продажу товаров компаниям-клиентам (например, производственным компаниям или розничным торговцам). После чего, эти компании, в свою очередь, используют эти товары и услуги для ведения своего бизнеса или для перепродажи их другим [2 cтр. 52].

Таким образом, оптовая торговля – это продажа товара одной фирмы другой с целью последующего коммерческого использования.

На современном этапе развития торговых сетей мы наблюдаем процесс перехода части функций оптовой торговли на розничную. Это связанно с тем, что международные розничные сети закупают товары напрямую у производителей, минуя оптовую структуру, и продают товары как мелким оптом, так и в розницу.

Розничная торговля объединяет логистические, маркетинговые, производственные операции.  Структуры розничных сетей занимают лидирующие позиции практически во всех рыночных направлениях деятельности. Розничная сеть дает возможность быстро, удобно, с минимальным объемом работы и времени приобрести необходимые товары и услуги на любой выбор, рядом с рабочим местом или квартирой, в удобном количестве.

Размер розничной торговой сети может насчитывать от двух торговых точек до международных торговых сетей, которые имеют свыше 1000 магазинов в нескольких странах. Международные торговые сети представляют собой крупные ассоциации, которые используют международный бизнес в своей экономической деятельности и образуют международный производственно-сбытовой, торгово-финансовый комплекс. Это позволяет достичь высокой концентрации капитала и ресурсов [38].

Минимизация затрат и максимизация прибыли достигается за счет объединения магазинов сети в единое информационное пространство, которое помогает контролировать товарооборот в каждом из них.

Необходимость одновременно координировать финансовые, материальные, информационные потоки, сводя их к единому центру – является специфичной чертой сетевого ритейла. Все поступление материальных потоков от поставщиков идет в распределительные центры, с которых товар направляется в торговые точки. Один распределительный центр может работать сразу с несколькими регионами, делая логистику более централизованной и мобильной, так как товар поступает в нужное время, в необходимом количестве в нужный магазин.

Помимо распределительный центров торговые сети сотрудничают с прямыми поставщиками, которые доставляют в основном скоропортящиеся продукты (рис.1).

Рисунок 1 - Каналы поступления товаров в торговых сетях

Благодаря сетевому принципу организации и развитию логистики торговые сети занимают лидирующие позиции среди всех форм торговли. Грамотное управление товародвижением является основным способом сокращения издержек и времени обращения товаров в торговле. Торговые сети ставят своей главной задачей выйти на прямого поставщика, сократив посредников в логистической цепи.

Существуют различные подходы к классификации торговых сетей. Например, Ф. Котлер классифицирует торговые сети в зависимости от следующих признаков: предлагаемый ассортимент товаров, ценообразование, характер обслуживания [35].

ГОСТ Р 51773 добавляет классификацию по виду торговли, форме собственности, способу организации торговой деятельности, условиям реализации товаров, по типу предприятия [5].

Барри Берманс классифицирует розничные сети по 3 признакам: форма собственности, комплекс стратегий для магазинной розничной торговли, комплекс стратегий для внемагазинной и нетрадиционной розничной торговли [2].

Щепакин М.Б. разделает предприятия по направлению торговли, по форме собственности, по виду логистики. Федотов классифицирует торговые точки в зависимости от ассортимента, цен и концентрации торговых точек. [21].

Из приложения А видно, что в различных классификациях повторяется ряд классификационных признаков торговых сетей: форма обслуживания, размер торговой площади, ассортимент и т. д. Некоторые особенности выделены авторами впервые в рамках своего исследования.

Обобщив и систематизировав классификационные признаки торговых сетей, обозначенные в экономической литературе, нами было операционализировано понятие «торговая сеть» в таблице 2

Таблица 2 – Операционализация понятия «торговая сеть»

|  |  |
| --- | --- |
| **Феномен/концепт** | **Торговая сеть** |
| Теоретический конструкт | Торговая сеть – основанная на логистических принципах, организация динамичных производственно - экономические системы, которые включают в себя оптовые и розничные торговые предприятия и координируют свою коммерческую деятельность в рамках одного или нескольких территориальных или целевых рынков |
| Эмпирически выявленные индикаторы | 1. Характер обслуживания2. Ассортимент3. Ценообразование |
| Переменные | А) Форма собственностиБ) СпециализацияВ) Вид торговлиГ) Тип предприятияЕ) Вид логистикиЁ) Направление торгового объекта |

Критерии, выделенные в форме классификации «Профиль» розничной сети. «Профиль» корпоративной розничной сети - особенности розничной сети, позволяющие микросреде корпоративной розничной сети (покупатели, поставщики и конкуренты) идентифицировать розничную сеть и выбирать (разрабатывать) политику взаимодействия с розничной сетью, что, в свою очередь, влияет на его эффективность.

Таким образом, приведенная выше классификация торговых сетей может использоваться разными пользователями для разных исследовательских и управленческих целей.

* 1. **Современные технологии менеджмента в мировой практике**

В настоящее время в научной литературе сформировано несколько подходов к определению понятия «технология управления». По мнению некоторых авторов, технология управления (менеджмента) – это «совокупность характерных приемов и способов выполнения функций за счет логически последовательной работы с информацией и использования элементов активизации деятельности подчиненных с целью принятия наиболее эффективных и эффективных решений. выполнение [13].

Другие авторы определяют технологию управления как последовательное, своевременное, своевременное, рациональное и успешное решение проблем, возникающих в деятельности организаций в настоящее время или в долгосрочной перспективе. Сторонники этого подхода считают, что технология управления охватывает как процесс разработки управленческого решения, так и его реализацию [16].

Кроме того, технологии управления считаются «набором методов и инструментов, которые позволяют организациям управлять активами для создания конкурентных преимуществ». В качестве элементов они включают в себя различные методы поиска и обработки информации, методы эффективного воздействия на сотрудника, принципы управления и системы контроля [27].

Сторонники более универсального подхода к определению технологии управления относят «методы, приемы, приказы, правила реализации процесса управления, которые отражают последовательность и взаимосвязь процедур, операций и этапов, составляющих этот процесс». Целью создания и применения управленческих технологий является улучшение процессов управления и повышение их эффективности.

В научной литературе существует множество классификаций технологий менеджмента.

В своей статье «МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ» Е. Е. Мельникова пишет, что в современной науке и практике управления все больше внимания уделяется процессному подходу, под которым понимается управление организацией как системой сетевых бизнес-процессов.

Таким образом, методы управления бизнес-процессами делятся на три группы.

1. Методы, непосредственно направленные на управление БП:

– непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI);

– инжиниринг;

– реинжиниринг;

– перепроектирование (концентрированное улучшение).

2. Методы, которые имеют иную область применения, но могут быть использованы и для управления БП:

– бенчмаркинг;

– метод быстрого анализа решения (FAST);

– функционально-стоимостной анализ (ФСА);

– метод АВС (Activity Based Costing).

3. Методы, опирающиеся на процессный подход:

– TQM (всеобщее управление качеством);

– система менеджмента качества в соответствии с ISO.

Некоторые авторы относят к технологиям менеджмента системы управления по целям, к которым относится Management by Objectives (MBO) Питера Друкера и система сбалансированных показателей (ССП) (Balanced Scorecard - BSC) Каплана и Нортона.

Основа всех систем управления по целям - определение требуемых предприятию измеримых целей [8].

Редникина М.С. в своей работе «Проблема адаптации зарубежных управленческих методик в современных российских компаниях» добавляет к вышеперечисленным технологиям менеджмента следующие:

– шесть сигм (six sigma);

– кайдзен (Kaizen);

– бережливое производство (Lean production);

– цикл Деминга ( PDSA/PDCA cycle);

Помимо предложенных авторами технологий менеджмента стоит выделить такие технологии, как грейдинг, контроллинг и игровизация, которые имеют широкое применение в российском бизнесе. [27, 34, 4]

Суть каждой технологии изложена в Приложении Б.

Указанные виды технологий менеджмента сложились в результате эволюции мировой и российской управленческой практики и продемонстрировали свою эффективность внедрения.

Перманентный анализ состояния компании, ее позиций на рынке помогает определить направления для внедрений технологий менеджмента.

* 1. **Специфические черты менеджмента в сетевом ритейле**

На современном этапе развития торговых сетей перед менеджментом компании стоит задача удерживать свои преимущества и развиваться с учетом всех тенденций рынка.

Для этого нужно понимать особенности управления торговой сетью, незнание или пренебрежение которыми может стоить компании потери своих позиций на рынке.

Барри Берман выделяет три главных этапа в управлении торговой сетью. К ним относится создание организационной структуры, найм персонала и управление им, а также операционный менеджмент.

Для создания организационной структуры торговой сети в первую очередь нужно определить политику и задачи, распределить ресурсы, полномочия, ответственность и мотивационные стимулы для того, чтобы результативно и эффективно удовлетворять потребности целевого рынка, сотрудников и руководства. Потребности различных групп отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, которые необходимо изучить при планировании и оценке организационной структуры торговой сети

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности целевого рынка | Достаточное наличие персонала, работников службы доставки, кассиров для поддержания обслуживания клиентов на должном уровне |
| Вежливый и компетентный персонал |
| Хорошее обслуживание помещение магазина |
| Удовлетворение особых потребностей покупателей магазинов-филиалов |
| Быстрая реакция на меняющиеся потребности покупателей |
| Потребности руководства  | Поиск и обучение компетентного персонала |
| Четко выстроенные процедуры работы с персоналом |
| Возможность менеджера контролировать столько людей, сколько ему подотчетно |
| Правильно определенные уровни работы с персоналом |
| Согласованные планы развития организации |
| Наличие у сотрудников мотивации к работе |
| Низкий уровень невыходов на работу |
| Организованная система преемственности для того, чтобы замена сотрудников проводилась упорядоченно и последовательно |
| Гибкость организации для приспособления к новым тенденциям регионального развития и вкусам покупателей |
| Потребности сотрудников | Возможность проявить себя на занимаемых должностях |
| Четко разработанная и последовательная программа продвижения по карьерной лестнице |
| Возможность сотрудника участвовать в процессе принятия решения |
| Доступные и известные всем сотрудникам фирмы каналы коммуникаций  |

Торговая сеть может выдержать конкуренцию в том случае, если ее выстроенная организационная структура соответствует потребностям целевого рынка. В иных случаях, компанию ждут проблемы, даже если хорошо учитываются потребности сотрудников и руководства.

При создании организационной структуры торговой сети, компании придерживаются определенных характеристик.

Одной из таких характеристик является наличие разных функциональных отделов, которые могут различаться по товарному менеджменту, информационных систем распределению, продвижению продаж операциям магазина, недвижимости, и по работе с персоналом.

Следующей характеристикой является наличие основных властных полномочий, которые сосредоточены в руках руководителей компании. Они же несут главную ответственность за ее работу. Мотивация директоров магазинов должна зависеть от продаж.

Должна быть предусмотрена высокая степень автоматизации и стандартизации и развитая система контроля, дающая руководству оперативную и нужную информацию.

Определенная доля децентрализации дает возможность филиалам приспособиться к локальным условиям и приводит к тому, что ответственность и вовлеченность директоров магазинов-филиалов повышается. Сетевые розничные компании различных типов часто применяют формат «равных магазинов» (рис.3).

Рисунок 3 – Организационная структура формата «равных магазинов»

Как правило, торговые сети в основном продают схожий ассортимент товаров, но директора магазинов имеют право менять часть ассортимента, с учетом нужд потребителей того или иного региона. Или же добавить в ассортимент товары местных поставщиков. Это демонстрирует гибкую структуру управления, которая наделяет директора дополнительными полномочиями.

Следующим ключевым элементом менеджмента в торговых сетях является менеджмент персонала. Менеджменту персонала или управление кадров в розничной торговле занимает важное место и включает в себя поиск, отбор, обучение, вознаграждение персонала и контроль за выполнением должностных обязанностей.

Для успешного функционирования торговой сети необходимо сделать акцент на хорошо обученном и квалифицированном персонале. Расходная часть оплаты труда, является самой затратной частью операционных расходов и может достигать 50% от всех операционных затрат.

 Как правило, в торговых сетях преобладает большое количество неопытных работников, которые работают длинный рабочий день, находясь на виду у покупателей.

Для экономии затрат привлекается большое количество работников, занятых неполный день. Совокупность этих факторов усложняет процедуру поиска и формирования штата, а также их дальнейший контроль превращается в сложную задачу.

Недостаток опыта у сотрудников является главное проблемой подбора персонала в розничной торговле. Современный ритейл при своих масштабах нуждается в многочисленной рабочей силе, поэтому приходится нанимать людей с небольшим опытом работы или без него.

Людей в эту сферу привлекает возможность устроится на работу недалеко от дома, так же для работы в розничной сети на должности кассира, работника торгового зала, сотрудника склада не требуется высшего образования или специального обучения. Поэтому появляется большая текучесть кадров, низкое качество работы, безответственное отношение к работе.

В настоящее время в ритейле длинный рабочий день, из-за которого компаниям часто приходится нанимать рабочих на неполный день. Многие супермаркеты нанимают больше половины персонала на неполный день, что часто вызывает проблемы.

Такие сотрудники менее ответственно подходят к своим обязанностям, не соблюдают стандарты компаний, могут опоздать, прогулять, или вообще уйти с работы, в отличии от сотрудников, которые работают полный рабочий день. Это означает, что за ними нужен усиленный контроль.

Нередко ритейл сталкивается с ситуацией, когда возникают проблемы с планированием рабочего времени, которое зависит от колебаний потребительского спроса, в зависимости от времени дня, дня недели или сезонна. Иногда в розничных магазинах покупателей особо много, из-за чего приходится всему управленческому составу магазина работать в торговом зале.

Менеджмент компании должен обеспечиваться особой отчетностью о финансовом состоянии предприятия, чтобы понимать положение дел фирмы, и на основе этих результатов строить стратегию развития.

Также по мнению Барри Бернса особое внимание в ритейле уделяется операционному менеджменту. Под операционным менеджментом он подразумевает эффективную и результативную реализацию финансовой политики, направленную на удовлетворение клиентов фирмы, ее сотрудников и руководство [2, с. 592-599].

Операционный менеджмент направлен на планирование прибыли, управление активами, составлением бюджета и распределением ресурсов.

Важным показателем для сравнения магазинов внутри сети, или же нескольких разных сетей является показатель like for like (LFL).

LFL – это соотношение выручки магазинов розничной сети за текущий и прошлый отчетный период. Like for like (ЛФЛ) позволяет отследить динамику развития бизнеса без учета естественного роста (например, открытия новых точек).

Анализируя сопоставимые продажи, менеджеры могут:

- оценить, насколько эффективно развиваются магазины;

- выявитьслабые места и вовремя действовать;

- спрогнозировать динамику на последующие периоды.

Продажа зависит от двух факторов: количества покупателей и суммы, которую они оставляют в магазине. Для оценки этих показателей используются следующие показатели:

– LFL-трафик, который демонстрирует динамику числа покупателей;

– LFL-средний чек, который демонстрирует суммы среднего чека.

Для получения результатов продаж для сопоставимых торговых точек из расчетов исключаются:

- Открытие новых розничных магазинов в отчетном периоде;

- Торговые точки закрыты (в том числе на реконструкцию) в один из периодов.

Динамика продаж оценивается по остальным филиалам. Если показатель положительный, это говорит об увеличении продаж в существующих филиалах и повышении эффективности бизнеса. Если показатель отрицательный, это может свидетельствовать об ухудшении работы существующих торговых точек [46].

Главный отчет о финансовых результатах отдельного розничного магазина называется отчет о прибылях и убытках (profit and loss) и представляет собой перечень доходов и расходов магазина за определенный период времени.

Отчет о прибылях и убытках состоит из следующих основных компонентов:

– чистый объем продаж (net sales);

– себестоимость реализованной продукции (cost of goodssold);

– валовая прибыль (gross profit, margin);

– операционные расходы (operating expenses);

– чистая прибыль до уплаты налогов (net profit before taxes).

Неравномерность продаж, неустойчивость экономического роста, повышение расходов на зарплату, ужесточенная конкуренция и другие факторы для многих торговых сетей определяют приоритетную задачу в повышении эффективности.

Под эффективностью понимается процентное отношение затрат к продажам; как время, необходимое кассиру для завершения операции; процент покупателей, совершающих покупки в «средний» день; поля; продажа за квадратный метр; товарооборот; увеличение объема продаж и т. д. Чтобы соответствовать каждому из этих критериев эффективности, розничные торговцы должны реализовывать свою стратегию как можно более умело.

Эффективность можно повысить следующими способами:

– улучшение производительности работы сотрудников;

– увеличение объема продаж в расчете на квадратный метр площади магазина;

– внедрение современных и актуальных программ обучения;

– наличие масштабной рекламы.

Для повышения эффективности также рекомендуется снижать затраты за счет автоматизации, передачи некоторых задач поставщикам, использования скидок, поиска поставщиков с более низкими ценами на товары, проявления большей гибкости в работе и т. д. [2, с. 651-653].

Также для улучшения эффективности в ритейле используют различные модели внутрифирменного управления.

На основе опыта международных торговых сетей можно выделить три основные модели внутрифирменного управления торгово-розничными сетями:

– централизованную;

– холдинговую;

– комплексную.

Каждая из моделей имеет свои характерные черты и при меняется в зависимости от типа торговой сети.

Централизованная модель используется для управления региональными торговыми сетями. Централизованная модель основана на принципе организации единого центра управления розничной сетью. Это позволяет снизить затраты и оптимизировать выполнение всех бизнес-процессов.

Следует отметить, что исключительно централизованное управление ограничивает независимость региональных менеджеров, которые не могут учитывать специфику каждого региона, поэтому эффективность централизованной системы управления заметно уступает другим.

Данная модель подходит при создании новой торговой сети, когда необходима строгая стандартизация и унификация основных бизнес-процессов.

Холдинговая модель, как правило, используется при управлении транснациональными торговыми сетями. Компонентами данной модели является наличие центра закупочной деятельности, который осуществляет оперативное управление торговыми объектами.

 Холдинговая модель подходит для розничных сетей, у которых нет собственных распределительных центров, поэтому функция оперативного взаимодействия с поставщиками делегируется магазинам, что в свою очередь добавляет дополнительную нагрузку на менеджерский состав.

Комплексная модель – это комбинация централизованной модели и модели холдинга. В рамках интегрированной модели управления независимые хозяйствующие субъекты объединены в единый центр, где осуществляется управление закупками, логистикой, бухгалтерским учетом, анализом, отчетностью и т. д.

При этом значительно увеличивается управленческий состав, но из-за сокращения многих бизнес-функций данная модель позволяет использовать в торговых точках только персонал, работающий напрямую с покупателями.

Как правило, для национальных торговых сетей характерна комплексная модель, но в зависимости от преобладания модели холдинга или централизованного управления она может использоваться региональными и транснациональными торговыми сетями [21].

Мы рассмотрели многообразие подходов к понятию торговой сети и пришли к выводу, что Торговая сеть – основанная на логистических принципах, организация динамичных производственно - экономических систем, включающих в свой состав оптовые и розничные торговые предприятия и координирующих свою коммерческую деятельность в рамках одного или нескольких территориальных или целевых рынков.

Также мы рассмотрели классификации торговых сетей от разных авторов и смогли найти общие классификационные признаки, присущие большинству торговых сетей. К ним относятся: форма обслуживания, размер торговой площади, товарный ассортимент и т. д. Некоторые признаки выделяются авторами впервые в рамках их исследований, в основном это зависит от целей исследования и классификаций.

После рассмотрения сущности торговой сети мы изучили современные технологии менеджмента, среди которых выделили часто используемые на современном этапе. К таким технологиям относятся:

– инжиниринг;

– реинжиниринг;

– бенчмаркинг;

– метод быстрого анализа решения (FAST);

– метод АВС;

– TQM;

– Management by Objectives (MBO);

– Balanced Scorecard – BSC;

– Кайдзен (Kaizen);

– Цикл Деминга;

– контроллинг;

– грейдинг.

– геймификация.

Также мы сделали вывод, что современные технологии менеджмента ориентированы либо, на достижение целей, либо на процессный подход.

Мы выяснили, что существует три главных этапа в управлении торговой сетью. К ним относится создание организационной структуры, найм персонала и управление им, а также операционный менеджмент.

И в завершении мы рассмотрели 3 модели внутрифирменного управления, к которым относятся: централизованная, холдинговая и комплексная. Данные модели демонстрируют эффективность в зависимости от того, какие цели преследует торговая, и какого она типа.

**2 Анализ особенностей менеджмента в российских и международных торговых сетях**

**2.1 Исследование международных торговых сетей**

Торговые сети начали стремительно развиваться в первой половине XX века в США. Все началось в 1901 году с аптеки в Чикаго, которая выросла до аптечной сети Walgreens, основанная Charls R. Walgreen старшим и по состоянию на 31 августа 2019 года компания управляла более 9 277 аптеками во всех штатах США.

Самый первый, близкий к современной концепции супермаркет, который дал сильный скачок сетевому ритейлу открылся в 1916 году благодаря предпринимателю Кларенсу Сандерсону. Он создать сеть супермаркетов Piggly Wiggly, которая задала классические черты супермаркета: торговый зал, в котором минимум продавцов прилавка, покупатель сам выбирает товар, который его интересует, корзины для покупок, которые тогда были в новинку. В дальнейшем эта сеть продавалась по франшизе.

Также «Великая депрессия» 1929 года заставила супермаркеты сократить расходы на организацию торговли, сократив штат продавцов, и выложив все товары на полки.

В 1957 году во Франции открывается первый магазин сети Carrefour и задает различия между подходами к организации сетевого ретейла. В 50-х годах была развита технология охвата широких слоев населения и приоритет «траффика» над доходностью с каждого чека, которая прижилась в США.

Западноевропейский сетевой ритейл строился на преобладании независимых магазинов, которые были объединены в небольшие сети. В Италии, Германии или же Великобритании технология сетевого ритейла, сконцентрированного на покупательском трафике, не сложилась. Поэтому там ритейл и по сей день развивается по принципу торговли «потоков», то есть магазины в основном располагаются в центре движения покупателей из близлежащих районов.

Середина 70-х годов для ритейла характеризуется появлением собственных торговых марок (СТМ, private label). Первым, кто открыл для себя СТМ стала французская компания Carrefour. После этого СТМ приобрели колоссальный успех и начали быстро распространятся среди других торговых сетей. В наше время ассортимент европейских торговых сетей в среднем состоит из 30% товаров собственной торговой марки. Есть случаи, когда СТМ составляют 80-90% товарооборота, а отдельные компании, такие как, британская сеть Marks & Spencer продают товары только под своими брендами.

В 80-е годы сетевой ритейл укрепился, как бизнес-модель и был успешным на рынке розничных продаж потребительских товаров. На рынке успешно развиваются такие игроки, как Metro, Auchan, Leclerc, Tesco и Carrefour [11].

Как было сказано ранее, ритейл активно начал развиваться в США и сейчас он играет значительную роль в экономике данной страны. В 2019 году Kantar Consulting опубликовал традиционный ежегодный рейтинг крупнейших глобальных ритейлеров, из которых американские компании заняли 6 мест из первых 10 по объему торговли («Wal-Mart», «Amazon», «Costco», «Kroger», «Walgreens», «Home Depot») остальные 4-европейские.

Рейтинг крупнейших ритейлеров продемонстрирован в приложении В.

Лидерами рейтинга оказались компании Wal-mart и Amazon. Wal-mart является крупнейшим американским оптово-розничным ритейлом, основанным в 1962 году. Компания насчитывает 11, 378 торговых точек, представленных под 55 торговыми марками в 27 странах мира. По данным на 2019 год в компании работало 2 500 000 сотрудников. Оборот компании Walmart за 2020 год составил 442 млрд. евро [49].

Walmart является примером эффективного крупномасштабного управления человеческими ресурсами, учитывая, что бизнес насчитывает миллионы сотрудников по всему миру. Компания является одной из крупнейших в мире по размеру организации, стоимости бизнеса и финансовым показателям. Фирма обеспечивает поддержку своих человеческих ресурсов в удовлетворении потребностей и ожиданий бизнеса. Walmart рассматривает, как ее деятельность, например внутренние организационные процессы, поддерживает ее человеческие ресурсы. Например, компания рассматривает планирование человеческих ресурсов и дизайн рабочих мест и то, как эти аспекты способствуют высокой производительности среди сотрудников.

 Менеджеры по персоналу также считают, как корпоративная культура и организационная структура Wal-mart, подбор и отбор персонала, удержание и обучение персонала, управление производительностью труда, оплата труда и карьерный рост способствуют повышению производительности труда работников фирмы [50].

 Благодаря успешному росту внутри своей страны компания с 1997 года поглощает некоторые торговые сети других стран и внедряет таким образом магазины своей сети, и довольно успешно, так как 23% общих продаж приходятся на продажи в других странах. Стратегия Wal-Mart заключается в предоставлении максимального ассортимента и минимальных, стремящихся к оптовым, ценам. Масштабы компании и ее налаженные каналы сбыта позволяют заполучать у поставщиков большие скидки на товары, что дает ценовое конкурентное преимущество.

Главным конкурентом Wal-mart на данный момент является компания Amazon, продажи которой составили 182, 723 млрд евро при 554 офлайн магазинах.

При штате более 300 000 человек, средний срок работы сотрудника компании – около 2 лет. Аmazon построил бизнес- процессы таким образом, чтобы каждый сотрудник был максимально обучен после 6 недель обучения [42].

В компании развитая система HR, которая отвечает за контроль деятельности менеджеров. Каждый сотрудник компании во время адаптации работает 2 недели на складе и упаковывает посылки. Это является обязательным условием, также в пиковые сезоны заказов, сотрудники офиса едут помогать складским рабочим, что является примером сплочения управления и базового персонала, а также общее видение целей компании.

В компании проходят различные виды регулярных совещаний: раз в неделю оперативное по контролю и назначению задач. Раз в квартал – информационные итоги

В 2018 году компания стала расширять свое присутствие в офлайн продажах благодаря инновационному типу магазина самообслуживания, с минимальным количеством продавцов. Руководство Amazon понимало, что некоторым покупателям удобнее формат офлайн, к тому же через такой формат можно продвигать свой интернет-магазин и увеличивать количество пользователей подписки Amazon.

Все сотрудники компании, включая работников склада, являются участниками необычной системы мотивации. После первого года в компании сотрудник получает 5% акций от причитающегося грейду пакета, после второго года еще 10, после третьего 20%, и после четвертого – оставшиеся 65%. Если увольняешься раньше – все акции сгорают, и сотрудник ничего не получает [39].

 В настоящий момент компания реализует три типа супермаркетов: Amazon Go, Amazon Go Grocery и Amazon Fresh. Их отличия заключаются в размере и ассортименте, но их объединяет общий принцип организации продаж. При отсутствии касс оплата происходит с привязанной карты, датчики в зале фиксируют, какие товары были положены в корзину и вынесены за пределы здания, клиентов на входе и выходе распознают биометрические камеры либо QR-сканер с помощью приложения на мобильном телефоне.

 Интерес компании к развитию офлайн-бизнеса за пределами США косвенно говорит о том, что новый формат уже не является просто имиджевым, этот сегмент может со временем стать полновесным источником прибыли и денежного потока для корпорации [12].

В тройку лидеров входит компания Costco с объемом выручки 123, 348 млрд. евро. Costco Wholesale является самым крупным в мире ритейлом в своём сегменте. Хотя по количеству точек продаж компания уступает конкурентам, но концепция клубной системы приносит компании ежегодный прирост в продажах. Клубная система Costco Wholesale насчитывает 57 миллионов активных держателей карт.

Стратегия Costco ориентирована на продажу продукции ограниченного числа производителей по номинальным ценам. Ориентируясь на небольшое количество производителей, Costco максимизирует продажи продуктов определенных марок, что позволяет им получать дополнительные скидки от производителей.

Ежегодное членство в Costco стоит около 50 долларов в США. В других странах членский взнос также примерно равен 50 долларам в местной валюте. Для покупок, совершаемых на сайте компании, членство не требуется, но при этом взимается наценка в размере 5% от стандартной цены [43].

Розничные продажи в штатах оправились после пандемии и показывают стремительный рост. Так по состоянию на 14.05.21 показатель продаж розницы LFL вырос на 51% (рис.4).



Рисунок 4 – Динамика розничных продаж в США за 3 года, сравнение год к году [31]

До 2020 года динамика показывала средний прирост в 4% ежегодно, но из-за пандемии рынок ритейла прошел коррекцию, в результате которой закрылось множество торговых точек разных фирм. Также на падение **розничных продаж, повлияли потери рабочих мест, которые можно сравнить с самой масштабной потерей работы в США после Второй мировой войны.** Ритейлеры были вынуждены закрыть сотни тысяч магазинов по всей Америке, а несколько крупных дилеров объявили о банкротстве.

Однако к середине 2020 года ситуация выровнялась. Пакет экономической поддержки нового президента США Джо Байдена подстегнул рост потребления товаров и услуг, что подстегнуло взлет розничных продаж.

Стоит отметить, что аналитики, в числе которых эксперты из ICSC и eMarketer сходятся во мнении, что американских ритейл уходит от классической концепции ритейла, основанной на товарно-материальных запасах в сторону персонализации предложений, с учетом изменений поведения потребителей и технологический прогресса. Также аналитики выделили несколько тенденций в американской рознице.

Первая тенденция связана с появлением нового сегмента D2C (Direct to Consumer) - прямых продаж потребителям производителей. Все больше и больше брендов перестают предлагать свою продукцию розничным торговцам, дистрибьюторам и оптовикам, развивая собственные каналы распространения и продаж.

Развитию D2C продаж послужили маркетплейсы, однако сегодня на американском рынке ритейла все чаще стали встречаться примеры брендов, которые отказываются от этого канала продаж. Например, в ноябре 2019 года Nike прекратила сотрудничество с Amazon и занялась разработкой собственного интернет-магазина, объяснив это стремлением улучшить обслуживание клиентов и сократить затраты.

Адаптируясь к изменениям поведения потребителей, компании D2C создают собственные интернет-магазины, а иногда даже открывают традиционные, физические.

Вторая тенденция косвенно связана с предыдущей и заключается в развитии маркетплейсов и вытеснении больших супермаркетов. Пандемия 2020 года только ухудшила ситуацию с офлайн ритейлом и увеличила долю продаж в формате онлайн, из-за чего те компании, которые слабо развивали каналы продаж через интернет оказались в не лучшем положении.

Третья тенденция связана с внедрением технологий в торговые сети. В отличии от азиатского рынка ритейла, американцы медленно внедряют технологические новшества в рознице. Следовательно, необходимость вернуть покупателей в обычные магазины и стремление повысить прибыльность бизнеса вынуждают ключевых игроков рынка сосредотачиваться на передовых решениях.

Например, с каждым годом все большее значение приобретают технологии виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR). Wal-mart, крупнейшая в мире сеть супермаркетов, продемонстрировала два преимущества использования таких технологий в розничной торговле - привлечение клиентов и автоматизация.

Таким образом, торговая сеть является спонсором популярной мобильной AR-игры Jurassic World. Оказавшись в магазинах, игроки могут найти там эксклюзивное виртуальное хранилище и товары - таким образом, Wal-mart увеличивает посещаемость своих торговых точек и привлекает новых клиентов. А в 2018 году ритейлер запустил AR-сканирование товаров в своих магазинах, что помогло разгрузить сотрудников и значительно автоматизировать процесс торговли [36].

В европейских странах имеют значительный успех следующие торговые сети: во Франции – «Carrefour», «Auchan»; в Германии – «Schwarz Group», «Aldi», «Metro cash and carry; в Великобритании – «Tesco»; в Голландии – «Ahold» (таблица 4).

Таблица 4 – Крупные европейские ритейлеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название  | Страна | Объем продаж в 2019 | Количество магазинов |
| Schwarz Group | Германия | 111,404 | 12,318 |
| Aldi | Германия | 93,589 | 11,922 |
| Carrefour | Франция | 86,373 | 12,713 |
| Tеsco | Британия | 76,900 | 12,905 |
| Ahold Delhaize | Нидерланды | 65,981 | 7,107 |
| Auchan | Франция | 59,180 | 4,142 |
| Metro Ag | Германия | 35,403 | 8,423 |

Самым крупным ритейлом в Европе принято считать немецкую Schwarz Group, состав которой входит успешная сеть дискаунтеров Lidl и гипермаркеты Kaufland. Магазины Schwarz Group продают в основном бренды под частными торговыми марками, а Schwarz Group также владеет собственными производственными мощностями для выпечки, безалкогольных напитков или мороженого. Также группа управляет супермаркетами в большинстве европейских стран и в настоящее время расширяется в Соединенных Штатах и намеревается открыться на рынке России [47].

Практически по всей Европе LIDL при открытии новых филиалов скупает и берёт в долгосрочную аренду земельные участки, строя новые магазины (а не обустраивая готовые помещения), во многом применяя методы работы и организации бизнес-процессов, аналогичные своему самому крупному конкуренту в этой нише рынка – сети ALDI [20].

Вторым крупным игроком в Европе является сеть дискаунтеров Aldi. Концепция компании заключается в максимальном сокращении издержек и цен на товары. У торговой сети невысокая наценка в 12%. Каждый магазин имеет площадь менее 1000 квадратных метров, а штат сотрудников состоит из трех-четырех человек [35].

Сюда входит и менеджер. Последняя, ​​помимо заказанных работ, заключается в оказании помощи в разгрузке грузовиков с товарами и выполнении других второстепенных обязанностей. Другие сотрудники, вынужденные совмещать функции, выполняемые несколькими людьми в других сетях, также несут тяжелую ношу. При этом их зарплата на 30% выше средней по отрасли.

В торговой сети Aldi небольшой ассортимент, так, например в обычных супермаркетах около 30 тыс. наименований товара, а в Aldi максимум 1 тысяча. Такой категоричный менеджмент обеспечивает высокие продажи [11].

В 2020 году европейский ритейл, как и западный подвергся сильным изменениям. Консалтинговая компания Mckinsey выделяет следующие последствия пандемии:

– продолжении поляризации потребителей;

значительная часть пришедших к онлайн покупкам станет постоянными покупателями;

– клиенты, которые меняли магазины, каналы или бренды, будут придерживаться своего нового выбора;

– продажи продуктов для здоровья и экологически чистых будут продолжать расти.

По сравнению с 2020 годом ожидается, что в 2021 году расходы на продукты питания немного снизятся и продолжат снижаться в течение 2022 года, в зависимости от скорости возвращения к новой норме. Однако они останутся на более высоком уровне по сравнению с 2019 годом благодаря все еще высокой доле домашнего потребления.

Прогноз консалтинговой компании можно считать успешным, об этом говорит снижение продаж год к году к началу 2021 года и рост розничных продаж, который не покрывает падение 2020 года (рис.5).



Рисунок 5 – Динамика розничных продаж зоны Евро за 5 лет, сравнение год к году [9]

Также компания McKinsey выпустила большое исследование, посвященное рынку продуктового ритейла в Европе. В ходе данного исследования она выделила несколько интересных тенденций.

Тенденция к увеличению доли интернет-продаж. В 2020 году в странах Европы доля онлайн продаж от общего объема торговли составила 5,6%. Если рассматривать страны по отдельности, то на ведущих рынках, таких как Великобритания (11,2%), Франция (8,3%) и Швеция (7,0%), онлай-продажи подскочили до высоких показателей.

Онлайн-продажи показали рост рынка почти на 20% в 2020 году (около 40% в Великобритании) и в краткосрочной перспективе они еще больше увеличат свою долю. Из-за этого продуктовым ритейлерам становится все труднее завоевать долю рынка без выигрыша в сети.

Из-за увольнений, европейские покупатели стали выбирать более дешевые товары - 56% считают это одним из трех главных приоритетов на ближайшие два-три года. Кроме того, 17% потребителей указывают, что планируют перейти на более дешевые продукты, чтобы сэкономить в 2021 году [48].

В виду выбора товаров «первой цены», покупатели стали более чувствительны к качеству данных товаров, из-за чего в последние годы многие продуктовые ритейлеры отреагировали, перезапустив свои самые дорогие бренды и продукты с более привлекательной упаковкой и лучшим качеством. Сохранение данной тенденции повлечет изменение структуры ассортимента.

За счет увеличения онлайн-продаж и выбора товаров первой цены пострадали супермаркеты и гипермаркеты. До пандемии большинство супермаркетов в Европе либо теряли долю рынка, либо росли вместе с рынком.

Форматы с сильным ценностным предложением, такие как готовые блюда, дискаунтеры, магазины шаговой доступности и интернет-магазины, быстро развиваются и отнимают долю рынка у традиционных супермаркетов.

Аналитики McKinsey считают, что многие недифференцированные форматы супермаркетов требуют более четкого ценностного предложения, чтобы оставаться успешными.

Также стоит сказать о рынке ритейла КНР. С 2015 года рынок Китая занимал 1 место в рейтинге самых привлекательных стран для инвестиций в ритейл. Данный рейтинг составляла консалтинговая компания T. Kearney, опираясь на макроэкономические и отраслевые параметры развивающихся стран. За счет притока инвестиций Китайские ритейлеры вели себя крайне активно и все прочнее закреплялись в рейтинге крупнейших торговых сетей.

Особенно сильно себя показывает сектор электронной коммерции, так JD.com только за счет продаж внутри страны и закрыл Топ-10 торговых сетей по объему выручки. Alibaba перескочил сразу через шесть строчек и оказался на 25 позиции [29].

В 2019 году множество западных аналитиков считали, что в 2020 году Китай сможет обогнать США и стать крупнейшим в мире розничным рынком. Объем продаж в Китае по состоянию на 2019 год вырос на 8%, по сравнению с 2018 и составил 5,9 трлн$, в то время, как у США объем был на уровне 5,4 трл$

Однако пандемия замедлила стремительный рост экономики Китая, который за год практически смог восстановить предыдущие темпы роста розничных продаж (рис.6).



Рисунок 6 – Динамика розничных продаж Китая за 5 лет, сравнение год к году [14]

В Китае все еще действуют жесткие ограничения, которые замедляют рост выручки Китайский ритейлеров. Однако ранее упомянутым JD.com и Alibaba это, наоборот, помогает увеличивать долю онлайн продаж.

JD.com построила свою бизнес модель на ранее упомянутом принципе D2C и по состоянию на 2021 год JD является крупнейшим представителем электронной коммерции и розничной торговли в Китае. Благодаря государственной поддержке компания создала общенациональную инфраструктуру из 7 центров обработки заказов, 30 массивных логистических парков и 800 складов в 81 городе Китая. Число активных пользователей платформы насчитывает 440 миллионов человек, сохраняя тенденцию к росту. На платформе зарегистрировано свыше 210 тысячи продавцов, при чем и за территорией Китая [44].

JD.com, Inc. сотрудничает со многими компаниями, а именно: Tencent, Baidu, Walmart (магазины Sam's Club, Walmart China и прочие), Vipshop.

Компания постоянно инвестирует в современные технологии и разработку искусственного интеллекта. Это отражается в улучшении сайта и приложений, а также непосредственной деятельности- от доставки дронами до визуализации и отображения товаров. За 2020 год компания инвестировала около 2,5 млрд. $ в разработки, при чем за счет собственного капитала, а не заемного [45].

Благодаря развитой логистике, технологическим новшествам и сотрудничеством с другими компаниями JD является лидером на китайском рынке ритейла.

Китайский ритейл в ближайшей перспективе будет развиваться за счет крупных инвестиций в технологии, перехода к дискаунтерам и взаимовыгодным сотрудничеством с зарубежными торговыми сетями.

Одна из тенденций в китайской розничной торговле заключается в том, что в последние годы круглосуточные магазины стали одними из самых быстрорастущих предприятий розничной торговли в Китае, поскольку жизнь в большом урбанизированном городе становится все труднее.

По самым скромным прогнозам, продажи в китайских продуктовых магазинах будут расти на 13% ежегодно до 2025 года, что также связано с распространением магазинов у дома в больших и малых городах КНР.

Но, что касается маленьких городов и деревень, то там Китай намерен стремительно развивать ритейл, создавая рабочие места и увеличивая качество жизни, за счет государственной поддержки.

Так же менеджеры китайского ритейла понимают, что стремительное старение китайского общества и спад рождаемости увеличивает необходимость в высококвалифицированных кадрах, но и параллельно в сокращении неквалифицированных, таких как кассиры и продавцы. Поэтому ритейл в Китае развивает беспилотные магазины, с небольшой квадратурой и отсутствием штата. Оплата в таких магазинах происходит по биометрии.

Растет качество жизни и уровень благосостояния граждан Китая, поэтому все больше и больше людей стараются избегать низкооплачиваемой работы, в том числе работать в магазине продавцом. Именно по этой причине открытие беспилотных магазинов поддерживается и инициируется правительством КНР.

Также стоит отметить стремительный взлет JD. Com и Alibaba приписывают развитие облачных вычислений и торговли через социальные сети. Напоминаем, что облачные вычисления помогают компаниям достичь высокой производительности за счет лучшего обслуживания клиентов, оптимизации обслуживания, повышения эффективности и возможности масштабировать торговлю.

Китайская розничная торговля укрепила свои позиции с помощью технологий апплетов (API), которые представляют собой автономные мини-программы, которые может создать любой пользователь социальной сети WeChat.

Согласно исследованию экономического и социального воздействия WeChat в Китае, к началу 2018 года 95% китайских платформ электронной коммерции были подключены к системе API. То есть почти все китайские магазины создают собственные апплеты, через которые проходят платежи WeChat Pay [26].

**2.2 Исследование отечественных торговых сетей**

В данной главе мы проанализируем текущее состояние отечественного ритейла, разберем стратегии крупных игроков, влияние пандемии на российский ритейл и рассмотрим тенденции развития ритейла в России.

Рынок отечественного ритейла довольно перспективная и молодая, по сравнению с зарубежными аналогами, отрасль, которая насчитывает около 100 продовольственных сетей. Некоторые зарубежные торговые сети пытались проникнуть на наш рынок розницы, но не все выдержали конкуренции с отечественными торговыми сетями и закрылись, а те, которые сейчас функционируют -демонстрируют стагнацию или же убыток.

Так, например, Wal-mart и Сarrefour, о которых мы писали во второй главе, пытались открыть свои магазины в России, но они допустили одинаковую ошибку: работая в формате гипермаркета, они должны были держать цены на уровне основных конкурентов. Но, несмотря на всю мощь глобальных сетей, в России, в силу небольшого объема закупок, «продавить» поставщиков не получилось.

Также, западный и французский ритейл объясняли провал тем, что в России было отсутствие перспектив, как для органического роста, так и для поглощений, а значит, для захвата лидирующих позиций [25].

На данный момент в России плохую динамику показывает другой французский ритейлер «Ашан». Три года подряд он демонстрирует рост выручки и отток покупателей.

В России ситуация по розничным продажам гораздо хуже, чем у западных, европейских и китайских коллег. Российский ритейл пока не оправился после пандемии и не вышел на показатели роста до 2020 года. Общее падение доходов населения, высокий уровень безработицы, который в среднем составил за 2020 год 6%, закрытие торговых центров, в совокупности повлияли на снижение розничных продаж.

На рис. 7 изображена динамика розничных продаж год к году.



Рис. 7 – Динамика розничных продаж в России за 5 лет, показатель год к году [28]

Однако, во время общего снижения объемов выручки торговых сетей, выиграли FMCG ритейлеры. Люди стали меньше ходить в рестораны и больше готовить, поэтому увеличились продажи продовольственных товаров. На данным момент рынок ритейла поделен между крупными игроками, которые поглощают более мелких игроков, однако, это не мешает ВкусВиллу и сети дискаунтеров Светофор показывать рост выручки почти на 40% за год. Список лидеров по выручке за 2020 год представлен в таблице 4.

По данным Infoline, росту выручки способствовало развитие электронной коммерции в 3,6 раза, а также сохранение цен и инвестиционная активность компаний FMCG. Доля инвестиций в ИТ увеличилась до 8% - это развитие сервисов онлайн-трейдинга, самообслуживания, автоматизация внутренних и внешних процессов и другие проекты, - поясняет Иван Федяков, генеральный директор Infoline.

Таблица 5 – Топ Российский торговых сетей по объему выручки за 2020 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Выручка за 2020 год | Прирост LfL(год к году) |
| X5 Retail Group  | 1, 97 трлн руб. | (+14%) |
| Магнит | 1,51 трлн руб. | (+13%) |
| DKBR Mega Retail Group | 950 млрд руб. | (+18%) |
| Лента  | 438 млрд руб. | (+7%) |
| Auchan  | 227млрд руб. | (-11%) |
| Metro CC  | 204 млрд руб. | (+8%) |
| Светофор | 189 млрд руб. | (+39%) |
| О'кей  | 123 млрд руб. | (+6%) |
| Монетка  | 123 млрд | (+11%) |
| ВкусВилл | 114 млрд руб. | (+38%) |

Кроме того, поводом для роста послужила потеря права выкупа, изменившая поведение потребителей - вместо посещения общепита россияне стали покупать продукты в магазинах [30].

Первое место занимает компания Х5 Retail Group, в состав которой входят супермаркеты «Перекресток», магазины у дома «Пятёрочка», гипермаркеты «Карусель» и, недавно созданная, сеть дискаунтеров «Чижик». Во время пандемии компания активно развивала сервисы доставки «Перекресток впрок» и «около», что смогло нивелировать ограничения во время пандемии и продемонстрировать рост выручки на 14%.

В целом компания продолжает развивать свою географию присутствия по стране, путем открытия новых магазинов, и реставрации старых, но с учетом новой концепции. Открытия компания производит за счет собственного капитала.

На втором месте по объему выручки компания «Магнит», которая не отстает в росте выручки от главного конкурента и демонстрирует рост в 13% и выручку в 1,51 трлн. рублей. Компания магнит располагает форматами «Магнит у дома», «Магнит косметик», «Магнит сити», «Магнит сити», «Магнит семейный», дискаунтеры «Моя цена» и недавно запущенные киоски «МагнитGo». Такая диверсификация форматов позволяет повысить конкурентоспособность и увеличивать прибыль за счет более актуальных форматов и поддерживать форматы, которые переживают кризис.

Магнит активно расширяется, что подтверждает сделка о покупке торговой сети «Дикси» у DKBR Mega Retail Group за 93 млрд. рублей. Помимо этого, Магнит совместно с ВТБ запустили виртуальную карту Magnit Pay, при расплате которой будут начисляться дополнительные баллы на основную карту лояльности Магнит [18].

Для выявления доли компаний на рынке и анализа темпов роста мы построили матрицу БКГ. Исходные данные были взяты из бухгалтерской отчетности компаний Магнит, X5 Retail Group, Лента, Ашан [32,51,17,3].

Затем был проанализирован оборот за 2016-2020 годы по финансовой отчетности компаний. Кроме того, были проведены расчеты по выявлению таких факторов, как: темпы роста на 2016-2020 годы. и рыночная доля относительно сильнейшего конкурента. (X5 Retail Group - сильнейшая компания на российском рынке).

Таблица 6 – Сравнение темпов роста и относительной доли рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Выручка, млрд. руб. | Объем продаж  | Расчетные показатели |   |
| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | темпы роста | доля рынка относительно ведущего конкурента |
| Магнит | 1 074 | 1 143 | 1 237 | 1369 | 1510 | 3 953 | 1,41 | 0,52 |
| X5 Retail | 1 033 | 1 295 | 1 532 | 1 734 | 1 970 | 7 564 | 1,91 | 1,00 |
| Лента | 288 | 351 | 413,6 | 417,5 | 438 | 1908,1 | 1,52 | 0,25 |
| Ашан | 314 | 294 | 270 | 254,2 | 227 | 1359,2 | 0,72 | 0,18 |

Как видно из этой таблицы, за 5 лет первые три компании наблюдали тенденцию роста выручки, а X5 Retail увеличила этот показатель вдвое. У компании Ашан объем выручки ежегодно уменьшался и за 5 лет выручка снизилась на 18%.

После расчетов была составлена ​​матрица BCG (рис. 8). По оси абсцисс показана относительная доля рынка, а по оси ординат - скорость роста оборота компании. Диаметр кружков представляет средний оборот компаний.

Рисунок 8 – Матрица БКГ (составлено автором)

Компания «Магнит» оказалась при переходе из зоны «Знаки вопроса» в зону «Звезды». Сеть магазинов «Ашан», как самая маленькая и наименее развивающаяся из всех конкурентов, расположена в зоне Собаки. Компания «Лента» активно развивается и поэтому находится в зоне «Вопросительные знаки». X5 Retail Group, как лидер рынка, занимает прочные позиции в зоне «Звезды». Магнит развивается на российском рынке средними темпами. Рост выручки за последние 5 лет составил почти 40%.

После рассмотрения текущего состояния зарубежного и отечественного ритейла, особенно после пандемии можно сделать следящие выводы. Ритейл активно и постоянно развивается последний век, и периодически такие события, как «Великая депрессия», «Вторая мировая война», появление онлайн-торговли, пандемия, колоссально ускоряют развитие торговых сетей и меняют дальнейшие стратегии развития. И на успех компании влияет правильно выстроенная бизнес-модель.

На основе анализа можно проследить схожесть некоторых тенденций в ритейле, вне зависимости от рынка. Так, например, самыми успешными компаниями считаются те, кто активно развивает технологии, онлайн-торговлю в секторе D2C, дискаунтеры, с большей долей качественных товаров собственной торговой марки. Помимо этого, на успех компании влияет государственная политика.

Стоит отметить, что торговые сети стараются сократить менее квалифицированный персонал, открытием магазинов без продавцов, однако этот процесс проходит медленно и требует инвестиций, поэтому на текущем этапе развития ритейла, компаниям нужно повышать лояльность сотрудников и образ компании, как работодателя, развивая организационную культуру и используя различные инструменты мотивации сотрудников.

Пандемия сильно повлияла на современный ритейл, изменив стратегии всех крупных компаний и предпочтения потребителей. Те компании, которые быстро среагировали и сделали большие инвестиции в развитие онлайн торговли - продемонстрировали рост во время пандемии, а те, кто не смог перестроить свой формат потерпели убытки или закрылись. Проанализировав розничные рынки Запада, Европы, Китая и нашей страны можно сказать, что Западный ритейл лучше всего справился с последствиями пандемии и практически вышел к показателям 2019 года, хуже всего досталось отечественной рознице, а умеренный рост продемонстрировали рынки Китая и Европы.

**3 Внедрение современных технологий менеджмента в ТС «Перекрёсток»**

**3.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности в ТС «Перекрёсток»**

Перекресток является торговой сетью формата супермаркет, основанная в 1995 году. В 2006 году сеть прошла процедуру слияния с пятерочкой и в результате образовалась Х5 retail group, о которой мы говорили во второй главе.

По состоянию на 2020 год Перекрёсток насчитывает 933 супермаркета, которые отличаются квадратурой, количеством ассортимента, сотрудников, временем работы. В компании работает около 45 тыс. сотрудников, в число которых входят сотрудники офиса, логистики, самих супермаркетов и курьеры.

Перекресток активно развивает сервис доставки «Перекресток Впрок», который в 2020 году принес выручку в 13,27 млрд. рублей. В сравнении в 2019 году выручка составляла 4, 31 млрд. рублей.

 В некоторых городах создавались склады, специально оборудованные под доставку. Также в рамках этого сервиса, Перекресток привлекал товары от других продавцов, поэтому у сервиса есть все шансы развития, как маркетплейса [52].

Перекресток создавал в сотрудничестве с Альфа банком и банком Тинькофф брендированные карты, за которые начислялось повышенное количество баллов на карту лояльности.

Также перекресток в сотрудничестве с Макдональдс открывают супермаркеты, совмещенные с фастфудом. В перспективе это поможет увеличить трафик, за счет эффекта синергии [19].

Для обоснования предложения по внедрению технологий менеджмента необходимо проанализировать текущее финансовое состояние компании.

Финансовые показатели компании демонстрируют небольшую стагнацию в росте выручки, но увеличение чистой прибыли и показателя EBIT (рис.9).



Рисунок 9 – Темпы роста выручки АО «Перекресток» [1]

Для анализа финансовой устойчивости мы рассмотрим коэффициенты, которые приведены в таблице 6.

Таблица 7 – показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Описание показателя и его нормативное значение |
| 31.12.2019 |
| Коэффициент автономии | 0,3 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: 0,45 и более (оптимальное 0,55-0,7). |
|  Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,26 | Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: 0,1 и более. |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Описание показателя и его нормативное значение |
| 31.12.2019 |
| Коэффициент покрытия инвестиций | 0,55 | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала.Нормальное значение для данной отрасли: 0,7 и более. |
| Коэффициент обеспеченности запасов | -1,12 | Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов.Нормальное значение: 0,5 и более. |

Коэффициент автономии на 31 декабря 2019 г. составил 0,3. Этот коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное значение указывает на его значительную зависимость от кредиторов из-за отсутствия собственного капитала.

Таблица 8 - Расчет коэффициентов ликвидности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | Значение показателя | Расчет, рекомендованное значение |
| 31.12.2019 |  |
| 1 | 3 | 5 |
| Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 1,25 | Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам.Нормальное значение: не менее 2. |
| Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 0,93 | Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.Нормальное значение для данной отрасли: 0,8 и более. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,26 | Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам.Нормальное значение: 0,2 и более. |

В последний день анализируемого периода (31.12.2019) значение коэффициента текущей ликвидности (1,25) не соответствует норме.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует норме - 0,93 к норме 0,8. Это указывает на достаточность ликвидных активов (т.е. денежных средств и других активов, которые можно легко конвертировать в наличные) для погашения краткосрочной задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два других, имеет значение, соответствующее норме (0,26). Согласно «Отчету о финансовых результатах» за анализируемый период (с 31.12.2018 по 31.12.2019) организация получила прибыль от реализации на сумму 25 280 896 тыс. руб., что составляет 2,8% от выручки.

Прибыль от прочей деятельности за весь отчетный период составила 1 270 991 тыс. Руб. В этом случае сумма результата других операций составляет 5% от абсолютного значения результата продаж за анализируемый период.

Таблица 9 – Показатели эффективности за 2019 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, *тыс. руб.* |
| 1. Выручка | 906 693 657 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 881 412 761 |
| 3.*Прибыль (убыток) от продаж*(1-2) | 25 280 896 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 12 143 799 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 37 424 695 |
| 6. Проценты к уплате | 10 872 808 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -4 853 857 |
| **8. Чистая прибыль (убыток)**(5-6+7) | 21 698 030 |

На основе данных из таблицы 9 рассчитаем показатели рентабельности.

Представленные в таблице 10 показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности АО "Торговый дом "ПЕРЕКРЕСТОК".

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за период 01.01–31.12.2019 составил 4,1 %.

Таблица 10 – Анализ показателей рентабельности за 2019 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) |
|  Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более. | 2,8 |
| Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 4,1 |
| Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 2,9 |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более. | 3,4 |

Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Рентабельность активов и собственного капитала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Значение показателя, % | Расчет показателя |
| 2019 г. |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 17,2% | Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение: не менее 18%. |
| Рентабельность активов (ROA) | 4,9% | Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: 9% и более. |
| Фондоотдача, коэфф. | 18,9 | Отношение выручки к средней стоимости основных средств. |

Рентабельность активов за 2019 год имеет неудовлетворительное значение (4,9%%).

Далее в таблице 12 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 12 – Расчет оборачиваемости

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель оборачиваемости | Значение в днях |
| 2019 г. |
| 1 | 2 |
| Оборачиваемость оборотных средств(отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке\*; нормальное значение для данной отрасли: 86 и менее дн.) | 80,2 |
| Оборачиваемость запасов(отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: не более 45 дн.) | 18 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности(отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 11 и менее дн.) | 51,3 |
| Оборачиваемость активов(отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 104 и менее дн.) | 178 |

\* Приведен расчет индикатора в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению индекса в днях.

Оборачиваемость активов за проверяемый период (с 31.12.2018 по 31.12.2019) показывает, что акционерное общество получает доход, равный сумме всех имеющихся активов за 178 календарных дней.

При этом расходы организации по обычным видам деятельности достигают среднегодового остатка запасов за 18 дней.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности АО "Торговый дом "ПЕРЕКРЕСТОК" в течение анализируемого периода (с 31 декабря 2018 г. по 31 декабря 2019 г.).

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие исключительно хорошие значения:

* полностью соответствует нормальному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
* за 2019 год получена прибыль от продаж (25 280 896 тыс. руб.);
* прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за период с 01.01.2019 по 31.12.2019 составила 21 698 030 тыс. руб.

С хорошей стороны финансовое положение организации характеризуют следующие показатели:

* чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение величины чистых активов;
* коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует нормативному значению;
* отстающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Следующие 6 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют неудовлетворительные значения:

* коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение (0,3);
* коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже нормального значение;
* низкая рентабельность активов (4,9% % за период с 01.01.2019 по 31.12.2019);
* не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
* коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет только 0,55 % от общего капитала организации);
* неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

В ходе анализа был получен только один показатель, имеющий критическое значение – по состоянию на 31.12.2019 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (-0,26) не соответствует нормативному, находясь в области критических значений.

**3.2 Анализ менеджмента в ТС «Перекрёсток»**

С целью оценки эффективности менеджмента компании нами было проанализировано следующее:

– организационная структура;

– миссия компании;

– стратегия развития;

* система управления персоналом.

Грамотно выстроенная система менеджмента в организации - одно из важнейших конкурентных преимуществ организации. Поэтому рассмотрим организационную структуру менеджмента ОАО «Перекресток».

Предприятия управляются в соответствии со своими уставами. В АО «Перекресток» это Устав предприятия. Предприятие является юридическим лицом, имеет соответствующие права и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью. Производственно-техническая деятельность предприятия, его права и обязанности регулируются законом о предпринимательской деятельности.

Организационная структура – это логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями, организованная таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение цели.

Организационная структура Перекрестка отображена в приложении Г.

«Перекресток» возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед акционерами и трудовым коллективом.

Генеральный директор представляет компанию во всех учреждениях и организациях, владеет имуществом компании, заключает контракты, издает приказы компании, нанимает и увольняет сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, применяет стимулы и налагает штрафы на сотрудников компании, открывает банковские счета компании.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

– директор по закупкам;

– директор по развитию;

– начальник службы безопасности;

– директор по маркетингу;

– финансовый директор;

– директор по концепту;

– директор по управлению кадрами.

Помимо генерального директора на высшем уровне, в организационную структуру управления входят: Совет директоров X5, Комитет по аудиту Совета директоров, Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, Совет директоров по финансовым рынкам и Стратегический комитет Совета.

Из-за большой географии супермаркетов, было принято решение поделить географию присутствия на дивизионы. В один дивизион входит несколько регионов. В каждом дивизионе есть свой директор дивизиона, которому подчиняется региональный директор, региональный мерчандайзер и региональный технолог.

 В организационной структуре есть функциональные руководители, которым подчиняются директора каждого дивизиона.

Супермаркетами и гипермаркетами управляют директора, которые находятся на самом низком уровне управления. Руководителям супермаркетов и гипермаркетов подчиняются руководители пяти отделов: зам. Начальника, начальник службы безопасности СМ, ​​начальник производства, начальник расчетно-кассового центра и товаровед.

В компании выстроена дивизиональная система управления, в которой сохраняются принципы: единоначалия управления, полнота ответственности, компетентность решений, быстроту реакций ответа на прямые указания, четкое разграничение функций. Из недостатков следует отнести большую нагрузку на руководителей, увеличение административных расходов, усиление бюрократизма.

Четкое делегирование полномочий руководителям дивизионных и региональных подразделений позволяет высшему руководству сосредоточиться на решении сложных стратегических задач, сосредоточиться на обеспечении наиболее рационального взаимодействия с внешней средой.

Компания позиционирует себя, как клиентооретированную, поэтому миссия компании звучит следующим образом: «Мы хотим быть рядом для того, чтобы необходимость становилась удовольствием, а рутина превращалась в праздник».

Данная миссия отражает стратегию развития присутствия на рынке и изменение концепции с упором на качество обслуживания и качество товаров.

В рамках развития корпоративной социальной ответственности компания развивает проекты помощи приютам для бездомных животных, помощь сиротским приютам, экологическим организациям.

В целом стратегия развития х5 направлена на развитие направлений, связанных с экологией, социальной ответственностью, содействию здорового образа жизни и создания комфортных условий для развития кадров.

Для набора кадров, компания размещает вакансии на сайтах по поиску работы, на корпоративном сайте, размещает наружную рекламу и сотрудничает со сторонней организацией, которая связывается с потенциальными кандидатами и приглашает их на собеседование. Также узнать об открытых вакансиях можно в магазинах сети X5.

Кроме того, компания сотрудничает с учебными заведениями, предлагая стажировки и вакансии на днях карьеры.

Процедура отбора зависит от рассматриваемой должности. Если это базовый персонал супермаркета, то отбором занимается менеджерский состав супермаркета. Если кандидат интервьюируется на управленческую позицию, то он будет проходит собеседование с специальной комиссией.

На каждую должность разработана модель профессиональных и личностных компетенций. В ходе собеседования оценивают, насколько кандидат соответствует требованиям.

Обучение и адаптация персонала является важной частью развития кадрового потенциала в Перекрестке. Мы выяснили в первой главе, что текущая цель процесса отбора персонала в торговых сетях заключается в том, чтобы привлечь сотрудников, повысить их квалификацию и удержать на рабочем месте.

Для выполнения этой цели в Перекрестке существуют карьерные лифты, предоставляется множество инструментов для эффективной работы и развития, сформирована открытая, инновационная среда, поддерживающая курс на цифровую трансформацию бизнеса.

Для повышения вовлеченности сотрудников в организационную культуру компании проводятся чемпионаты по профессиям, мероприятия для детей, спортивные соревнования, экологические акции.

Помимо этого, в социальных сетях компании публикуются истории успеха различных сотрудников, информация о конкурсах, различная информация о компании. В компании проводят онлайн трансляции, открытые диалоги с топ-менеджментом, интеллектуальные игры.

Также для укрепления корпоративного духа в Перекрестке часто проводят прямые линии, эфиры, приуроченные к различным праздникам. В компании функционирует виртуальная площадка для праздников happy.x5. За 2019 её посетили более 90 000 человек.

В новой концепции, компания реконструирует места отдыха персонала, как в супермаркете, так и в офисе. В рамках обновления концепции магазина «Перекресток» был пересмотрен подход к организации и оформлению зон отдыха персонала. Помещения для сотрудников стали просторнее, современнее и комфортнее.

Во время пандемии X5 запустила проект Home Office, который позволяет сотрудникам совмещать работу дома и в офисе. Проект предлагает более гибкие условия труда и направлен на улучшение баланса между личной и профессиональной жизнью и повышение вовлеченности сотрудников [52].

Для оценки удовлетворенности работой персонала, в компании действуют опросы employee NPS. Раз в полгода сотрудникам присылают анкету, на основании которой можно сделать вывод удовлетворен ли сотрудник текущими условиями труда и менеджментом. Помимо этого, в компании функционирует сбор обратной связи через личных кабинет сотрудника и корпоративное приложение.

Сотрудникам X5 на всех уровнях доступны различные программы обучения и повышения квалификации. Их диапазон варьируется в зависимости от должностных обязанностей, служебной аттестации и задач. Компания активно использует современные форматы обучения, способствуя развитию навыков непрерывного обучения.

Изначально сотрудник создает аккаунт в корпоративном приложении. Искусственный интеллект подсказывает сотруднику, что ему стоит изучить или сделать на практике, в первые дни своей работы.

По итогам 2019 года 60% вакантных должностей уровня СЕО-1 и СЕО-2 в Х5 заняли действующие сотрудники. В 2019 году 77% управленческих вакансий в компании были закрыты за счёт внутренних кандидатов.

Несмотря на вышеперечисленные меры по отбору, адаптации, обучению сотрудников, по всей сети годовая текучесть персонала держится на уровне 60%, что ниже, чем в отрасли. За 2018 год текучесть кадров в отрасли российского ритейла достигла 75%. Данная проблема универсальна, и в США показатель текучести кадров в ритейле в среднем составляет 60%

По результатам исследования 2019 года компании TalentTech опросила две тысячи представителей массовых профессий, чтобы выяснить основные причины увольнений. По результатам исследования 67% респондентов отметили недовольство размером зарплаты, а 52% высказались об отсутствие возможностей для роста [33].

 Прежде всего, из магазина уходит базовый персонал и при укомплектовании штата в дальнейшем будет усиливать основная нагрузка на кадровую службу в части подбора кандидатур на эти вакансии.

Сотрудники делятся на базовый персонал и вспомогательный. Отсутствие в штатном расписании рабочих (уборщицы, охраника и др.) является следствием аутстаффинга.

Outstaffing — привлечение персонала для функционирования отдельных служб и подразделений. Благодаря вспомогательному персоналу покрывается потребность в часы пики, или при разовых изменениях в магазине, на которые нужны дополнительные сотрудники. Благодаря этому инструменту, компании не приходится нанимать сотрудников на полный рабочий день и сокращаются расходы на социальные, пенсионные и налоговые отчисления, так как персонал числится в другой компании.

Большинство увольнений в компании происходит по инициатие сотрудников. Увольнения касаются в основном продавцов (продавцов-кассиров). Это связано с тем, что в организации нет стабильного улучшения работы сотрудников, сотрудники не получают выгоды от гибкого графика работы при необходимости. Периодически работников наоборот привлекают к работе в выходные дни, но компенсируют это предоставлением отгула.

Основная проблема на данный момент - текучесть кадров. Среди причин текучести кадров отметим низкий уровень оплаты труда линейного персонала, однообразие выполнения рабочих заданий.

Однако, кадровый отдел активно над этим работает, улучшая систему подбора персонала и систему мотивации. Система мотивации в перекрестке делиться на материальную и нематериальную. К материальной мотивации можно отнести:

– выполнение KPI;

– конкурсы для сотрудников среди магазинов;

– подарки для сотрудников;

– скидки по карте сотрудника;

– скидка на продукцию за выслугу лет;

– карьерный рост.

К нематериальной мотивации относится:

– грамоты;

– комфортные условия труда;

– портал с обучением;

– удобные приложения для работы, с возможностью дать обратную связь руководству;

– программа кадровый резерв.

Зарплата сотрудника делиться на окладную часть и премиальную. Премиальная часть делиться на коллективную и индивидуальную. Коллективная премия зависит от разницы между положительными и отрицательными отзывами покупателей. Индивидуальная часть премии, как правило, привязана к показателям, на которые сотрудник может повлиять в рамках своей должности.

Для оценки профессиональных знаний раз в полгода проходит аттестация, результаты которой влияют на получение дополнительной премии.

В Перекрестке очень грамотно сформулированы цели и задачи, которые соответствуют миссии, стратегии компании и, прежде всего, соответствуют потребностям современного рынка.

В компании развита система обучения персонала, и большое внимание уделяется материальной и нематериальной мотивации. Мотивационные инструменты направлены на повышение производительности труда и усовершенствованию организационной культуры.

Поэтому дивизиональная организационная структура АО «Перекресток» удовлетворяет потребности целевого рынка, сотрудников и руководства.

Можно сделать вывод, что в Перекрестке внедрена комплексная модель внутрифирменного управления. Об этом свидетельствуют независимые хозяйствующие субъекты объединены в один центр, где осуществляется закупочная деятельность, логистика, бухгалтерский учет, анализ, отчетность и т. д.

**3.3 Внедрение технологий менеджмента в ТС «Перекрёсток»**

За счет ресурсов, которыми располагает Перекресток, компания может использовать современное методики обучения, внедрять различные технологии, инвестировать в искусственный интеллект и запускать пилоты, также компания может нанимать консалтинговые агента для разработки стратегий по улучшение тех или иных бизнес-процессов или методов управления.

Руководство компании понимает, что сотрудники — это главный ресурс компании, поэтому активно внедряются различные технологии менеджмента.

В финансовом отделе используется ранее упомянутый контроллинг, и метод ABC. В любом исследовании компания использует бенмаркинг, чтобы определить сильные и слабые стороны компании, а также отследить, где есть отставание от конкурентов.

Также в компании активно развито управление по целям. Внедрен метод MBO, что проявляется в постановке задач по SMART, стандартизации и упрощении бизнес-процессов и системе KPI, с помощью которой сотрудник понимает, к каким целям он должен стремится.

В компании внедрены сертификаты ISO 9001 система менеджмента качества и ХАССП — ИСО 22000-2007. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции.

Компания также развивает внедрение геймификации в свои бизнес-процессы. Для обучения персонала применяют технологию VR, которая показывает эффективность. РТО в магазинах, где обучаемость от VR высокая, был выше, чем там, где обучаемость в VR была ниже.

В рамках нашего исследования, мы разработали игровую механику для обучения, адаптации и вовлечения сотрудников в рабочие процессы. Геймификация может быть внутренней и внешней. Внутренняя геймификация направлена на создание игровой механики для сотрудников компании. Внешняя направлена на внедрение игровой механики для покупателей. [4]

Данная технология развивается в западном менеджменте и в отечественном. Такие торговые сети, как ВкусВилл, Азбука вкуса, Wal-mart уже активно используют данную механику. Помимо торговых сетей игровые системы, и весьма успешно внедрены в таких компаниях, Aetna (медицинское страхование), Deliotte (консалтинг), Marriott (HoReCa), Starbucks и многими другими. Игровые механики используются для вовлечения, мотивирования, развития персонала даже Минобороны США [22].

К принципам геймификации можно отнести:

– легкое начало. Понятные и простые правила на начальном этапе, которые должны заинтересовать сотрудника;

– добровольное участие. Сотрудник должен сам заинтересоваться игрой, и хотеть в нее играть, иначе в этом будет мало смысла;

– достижимость целей. Нужно сделать небольшие промежутки между достижением целей, чтобы сотрудник не разочаровался в игре. Нужно создавать небольшие призы при движении клиента к главной цели. В рамках перекрестка это могут быть баллы на карту лояльности, или виртуальная валюта, на которую можно обменять брендированные вещи;

– конкуренция и списки лидеров. Создание рейтинга дает возможность видеть свой прогресс и прогресс конкурентов. За призовые места должен начисляться бонус.

Компоненты «игрового процесса» могут включать в себя:

– персонализацию личного кабинета

– очки и баллы

– уровни и статусы

– виртуальные награды, как показатели активности игрока

– закрытый контент, который открывается при выполнении определенных условий;

– текущие рейтинги;

– подарки;

– коллекционирование;

– виртуальная валюта;

– приобретаемы на игровые деньги виртуальные товары;

– команды;

– битва;

– интерактивная среда.

В Перекрестке есть интерактивная среда, в виде корпоративного приложения и личного кабинета сотрудника. В кабинете сотрудника может отображаться информация о его игровом прогрессе.

Сотрудник на начальном этапе обучения будет иметь 1 уровень, но уровень будет расти пропорционально изучению курсов на портале обучения, прохождению аттестации, выполнению рабочих задач и других условий.

Самое главное, чтобы на начальном этапе сотрудник понимал правила игры, и понимал, что он может получить за поднятие уровней и ощутить прогресс.

Для поднятия уровня сотрудник должен набрать определенное количество опыта. Игровой опыт будет отражать реальный опыт сотрудника в изучении тех или иных задач. Начисление опыта и баллов изображены в таблице 13.

Таблица 13 – Задачи, за которые происходит начисление опыта и баллов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название задачи | Количество баллов | Количество опыта |
| Загрузить задачу в личный кабинет (единоразово)  | 4 | 4 |
| Прохождение учебного курса  | 4 | 10 |
| Участие в тренинге | 10 | 14 |
| Участие в вебинаре | 16 | 20 |
| Прохождение аттестационного теста по должности | 20 | 24 |
| Голосование в опросе | 6 | 5 |
| Полное выполнение KPI за месяц | 10 | 30 |
| Каждый месяц | 4 | 14 |
| Каждый год | 30 | 30 |
| Еженедельное посещение приложения | 2 | 4 |

В игровую механику, с целью увеличения баланса, могут вноситься изменения, например, добавлять или убирать задачи и увеличивать или уменьшать количество баллов.

Увеличение уровня, пропорционально количеству набранного опыта продемонстрировано в таблице 14.

Таблица 14 – Взаимосвязь накопленного опыта и уровней

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Количество опыта |
| 2 | 50 |
| 3 | 150 |
| 4 | 400 |
| 5 | 600 |

За достижение определенного уровня сотрудник также должен получать награды, чтобы ощутить прогресс. Например, за достижение 5 уровня сотрудник может получить значок с логотипом Перекрестка.

Наградами, за которые можно обменять баллы, могут быть брендированные вещи Перекрестка, например ручка, ежедневник, блокнот, кружка, значок в форме логотипа. Дорогой призом, может быть техника, например настольная лампа. В Компании существуют такие вещи, которые высылают сотрудникам, за определенные заслуги, победы в конкурсах или в качестве подарков.

Предположим, что ручка будет стоить 50 баллов, а блокнот будет стоит 500 баллов. Предположим, что за первый месяц работы, сотрудник может загрузить фотографию в личный кабинет, пройти 12 назначенных курсов, поучаствовать в двух тренингах, посетить приложение 2 раза.

Таким образом за месяц сотрудник может получить: 4+(12\*4)+(2\*10)+(2\*2)+4 = 80 баллов и 4+(12\*10)+(2\*14)+(2\*4) = 160 очков опыта.

Это означает, что за первый месяц сотрудник уже может обменять баллы на небольшой приз в виде ручки, и повысить уровень до 3. Сотрудник увидит прогресс, поймет альтернативы, которые перед ним открываются, а главное вовлечется в игру.

Также должен быть создан, постоянно меняющийся, рейтинг игроков по уровню. Имеет смысл, при переходе с одной должности на другую обновлять уровень сотрудника до первого, при сохранении накопленных баллов. Это нужно для того, чтобы сотрудник воспринимал новую должность, как новую игру и подходил к ней с большим энтузиазмом.

На наш взгляд, введение данной игровой механики увеличит показатель employee NPS, восприятие компании среди потенциальных кандидатов, процент закрытия должностей внутренними кандидатами, сокращение времени на поиск, обучение, адаптацию, увольнение персонала, а также сокращение текучести кадров. Данная игровая механика условна, и может видоизменяться.

Одна из самых затратный статей ОPEX является зарплата на персонал, также, как было сказано во второй главе, ритейл переживает проблемы с кадрами. Эти проблемы решает метод грейдирования. Суть инструмента заключается в оценке всех должностей в компании по ряду критериев, таких как уровень ответственности, квалификационные требования, влияние на финансовые результаты и т. д.

После систематизации приобретенных знаний создается система функциональных уровней и должностей, в которых позиции распределяются по приоритетам в соответствии с их ценностью для компании. Повышение или понижение грейда влияет на объем оплаты труда, социальный гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Главные задачи, которые состоят перед командой разработки грейдов заключаются в следующем:

– вовлечь в проект первых лиц и ключевых менеджеров;

– создать четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;

– согласовать систему грейдом от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров;

– привязать мотивационную и компенсационную политику к системе грейдов;

– организовать регулярное отслеживание работы системы и своевременное корректирование [6].

В рамках данного исследования мы создали примерную систему грейда на примере должности директор магазина.

Начало карьеры:Директор-стажер.

Расчет зарплаты:Оклад 1 + премия (согласно коэффициенту Региона при выполнении всех KPI=100%).

Таблица 15 – Грейдинг должности Директор супермаркета

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ГРЕЙД** | **УСЛОВИЯ ПРИСВОЕНИЯ** | **РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ** |
| Директор-специалист | Стаж работы 3 месяца;Результат тестирования знаний - не менее 85%;Результат текучести персонала ≤ 5%Выполнение плана магазином не менее 95% за период работы.Оценка по профилю компетенций в соответствии требуемой для данного грейда. |  Оклад 2 + премия (согласно коэффициенту Региона при выполнении всех KPI=85%) + квартальная премия |

Продолжение таблицы 15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Директор-профессионал | Общий стаж работы от 12 месяцев;Результат тестирования знаний – не менее 90%;Выполнение плана магазином не менее чем на 95%; Результат по инвентаризации +потери ∑≤2%\*РТОРезультат текучести персонала ≤ 2%Положительная динамика по ключевым показателям KPI магазина.Участие в обучающих проектах или других проектах по развитию розничной сети. Разработка и реализация предложений по оптимизации деятельности розничной сети.Оценка по профилю компетенций в соответствии требуемой для данного грейда | Оклад 3 + премия (согласно коэффициенту Региона при выполнении всех KPI=90%)  |
| Директор-эксперт | Общий стаж работы от 1,5 лет;Результат тестирования знаний – не менее 98%;Выполнение плана магазином не менее чем на 100%; Результат по инвентаризации+потери ∑≤1 %\*РТО, Положительная динамика по ключевым показателям KPI магазина.Участие в обучающих проектах или других проектах по развитию розничной сети. Разработка и реализация предложений по оптимизации деятельности розничной сетиУспешное открытие нового супермаркетаОценка по профилю компетенций в соответствии требуемой для данного грейда | Оклад 4 + премия (согласно коэффициенту Региона при выполнении всех KPI=100%) + премия за открытие и дальнейшее сопровождение магазина |

Также при повышении грейда должны увеличиваться задачи, которые перечислены в таблице 16.

Таблица 16 – Задачи директора супермаркета при повышении грейда

|  |  |
| --- | --- |
| Директор-специалист | Контроль соблюдения магазином правил выкладки товара (сезонная выкладка, акции)Контроль соблюдения магазином стандартов компании (клиентский сервис — продавцы, кассиры, администраторы)Отчетность перед ЦОРотация кадров (при необходимости)Подбор, адаптация и стажировка новых сотрудников магазинаЗнание основ товародвижения и документооборотаЗнание правил проведения уценкиКадровая дисциплина — прием, увольнение сотрудников, ведение табеля, графика отпусковЗнание правил оформления возвратов от покупателей, работы с СЦЗнание основ ХАССПЗнание правил работы с покупателями по безналичному расчетуЗнание правил проведения инвентаризацииЗнание правил работы на ККМ, заполнение кассовой документации, создание РКО, ПКОСвоевременный и корректный мониторинг конкурентовПоддержка проведения маркетинговых акцийЗнание правил о приемки товара Аналитика продаж магазинаЗнание правил работы интернет-магазинаПроведение обучения и подготовка к аттестации сотрудниковПоложительная динамика показателей KPI магазина |
| Директор-профессионал | ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫШЕУКАЗАННОГО СПИСКА ЗАДАЧ**+**Обучение новых директоров, а также любых должностей в магазине (товаровед, кассир, администратор, менеджер, продавец)Наставничество новых директоров (6 месяцев)Участие в обучающих проектах или других проектах по развитию розничной сети. Разработка и реализация предложений по оптимизации деятельности розничной сети. |

Продолжение таблицы 16

|  |  |
| --- | --- |
| Директор-эксперт | ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫШЕУКАЗАННОГО СПИСКА ЗАДАЧ**+**Замещение директора в любом из регионов;Открытие новых магазинов согласно стандартам компании;Выведение подконтрольного магазина на требуемый результат в течении заданного периода времени (в соответствии с задачами директора розничной сети). |

Как показывает практика, наибольшую эффективность имеет тот бизнес, где внедрены параллельно обе системы оценки труда. Система грейдов при этом, исходя из справедливой оценки труда работника, определяет его совокупный доход (оклад + премии). А KPI отвечает исключительно за переменную часть оплаты (премии, бонусы) в случае высокой эффективности конкретного сотрудника.

Грейдирование позволяет повысить мотивацию и лояльность сотрудников, также планировать обучение работников и развитие их карьеры, а KPI — это система управления по целям. Ключевые показатели эффективности помогают работнику осознать свою значимость в компании и ценность в достижении стратегических целей [7].

Таким образом, мы проанализировали финансово-хозяйственную деятельность компании Перекресток и пришли к следующим выводам:

-компания имеет прочную позицию на рынке, за счет развития основного формата бизнеса, инвестиций в развитие технологий и укрепления позиций доставки Перекресток. Впрок.

-результаты анализа бухгалтерской отчетности за 2019 год показали, что предприятие прибыльное и за 2019 год зафиксирована прибыль от продаж 25 280 896 тыс. руб., также показатели ликвидности находятся в допустимых значениях, что говорит о способности предприятия расплатиться по краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

Однако коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение (0,3), что демонстрирует зависимость компании от кредиторов, также компания показала низкая рентабельность активов (4,9%), которая компенсируется высокой рентабельностью продаж по EBIT (4,1%)

Анализ организационной структуры показал, что в перекрестке используется дивизиональная организационная структура и комплексная модель внутрифирменного управления. Данная организационная структура хорошо себя проявляет в рамках отраслевой специфики данной компании и помогает быстро адаптироваться к изменениям рынка, что для быстроменяющегося ритейла очень важно.

Миссия Перекрестка соответствует заданной стратегии устойчивого развития. Мы рассмотрели систему материальной и нематериальной мотивации и можем сделать вывод, что перекресток уделяет большое внимание развитию внутренних сотрудников.

 В результате анализа трендов общих трендов ритейла и компании Перекресток, нами были разработаны предложения по внедрению таких технологий менеджмента, как грейдинг и игровизация. Ведение игровой механики может увеличить показатель employee NPS, восприятие компании среди потенциальных кандидатов, процент закрытия должностей внутренними кандидатами, сокращение времени на поиск, обучение, адаптацию, увольнение персонала, а также сокращение текучести кадров.

Предложенная система грейдинга способна увеличить мотивацию сотрудников, сделать зарплату более прозрачной, решить проблему неравенства сотрудников в зарплате и улучшить систему управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мы рассмотрели сущность торговых сетей и узнали, что существует множество подходов к понятию торговой сети, на основании чего, мы пришли к выводу, что торговая сеть – основанная на логистических принципах, организация динамичных производственно - экономических систем, которые включают в себя оптовые и розничные торговые предприятия и координируют свою коммерческую деятельность в рамках одного или нескольких территориальных или целевых рынков.

Также мы рассмотрели формы торговых сетей от разных авторов и смогли найти общие классификационные признаки, присущие большинству торговых сетей. К ним относятся: форма обслуживания, размер торговой площади, товарный ассортимент. Некоторые признаки выделяются авторами впервые в рамках их исследований, в основном это зависит от целей исследования и классификаций.

После рассмотрения сущности торговой сети мы изучили современные технологии менеджмента, среди которых выделили часто используемые на современном этапе. К таким технологиям относятся:

– инжиниринг;

– реинжиниринг;

– бенчмаркинг;

– метод быстрого анализа решения (FAST);

– метод АВС;

– TQM;

– Management by Objectives (MBO);

– Balanced Scorecard – BSC;

– кайдзен (Kaizen);

– цикл Деминга;

– контроллинг;

– грейдинг.

– геймификация.

Также мы сделали вывод, что современные технологии менеджмента ориентированы либо, на достижение целей, либо на процессный подход.

Мы выяснили, что существует три главных этапа в управлении торговой сетью. К ним относится создание организационной структуры, найм персонала и управление им, а также операционный менеджмент.

И в завершении мы рассмотрели 3 модели внутрифирменного управления, к которым относятся: централизованная, холдинговая и комплексная. Данные модели демонстрируют свою эффективность в зависимости от того, какие цели преследует торговая, и какого она типа.

Мы провели анализ состояния зарубежных и отечественных торговых сетей и сделали вывод, что за последние 100 лет ритейл сильно изменился. За счет таких событий, как «Великая Депрессия», «Вторая мировая война», появление онлайн-торговли, пандемия, торговые сети координально изменяли свои стратегии и адаптировались под потребности рынка. И на успех компании влияет правильно выстроенная бизнес-модель.

На основе анализа можно проследить схожесть некоторых тенденций в ритейле, вне зависимости от рынка. Так, например, самыми успешными компаниями считаются те, кто активно развивает технологии, онлайн-торговлю в секторе D2C, дискаунтеры, с большей долей качественных товаров собственной торговой марки. Помимо этого, на успех компании влияет государственная политика.

 Так же можно сказать, что гипермаркеты терпят большие убытки, так как темп жизни ускоряется и люди не хотят тратить много времени на покупки в гипермаркетах, особенно когда развивается доставка.

Пандемия сильно повлияла на современный ритейл, изменив стратегии всех крупных компаний и предпочтения потребителей. Те компании, которые быстро среагировали и сделали большие инвестиции в развитие онлайн торговли - продемонстрировали рост во время пандемии, а те, кто не смог перестроить свой формат потерпели убытки или закрылись. Проанализировав розничные рынки Запада, Европы, Китая и нашей страны можно сказать, что Западный ритейл лучше всего справился с последствиями пандемии и практически вышел к показателям 2019 года, хуже всего досталось отечественной рознице, а умеренный рост продемонстрировали рынки Китая и Европы.

Мы изучили и проанализировали финансово-хозяйственную деятельность компании Перекресток и пришли к следующим выводам:

-компания имеет прочную позицию на рынке, за счет развития основного формата бизнеса, инвестиций в развитие технологий и укрепления позиций доставки Перекресток. Впрок.

-результаты анализа бухгалтерской отчетности за 2019 год показали, что предприятие прибыльное и за 2019 год зафиксирована прибыль от продаж 25 280 896 тыс. руб., также показатели ликвидности находятся в допустимых значениях, что говорит о способности предприятия расплатиться по краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

Однако коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение (0,3), что демонстрирует зависимость компании от кредиторов, также компания показала низкая рентабельность активов (4,9%), которая компенсируется высокой рентабельностью продаж по EBIT (4,1%)

Также мы рассмотрели менеджмент компании. Анализ организационной структуры показал, что в перекрестке используется дивизиональная организационная структура и комплексная модель внутрифирменного управления. Данная организационная структура хорошо себя проявляет в рамках отраслевой специфики данной компании и помогает быстро адаптироваться к изменениям рынка, что для быстроменяющегося ритейла очень важно.

Миссия Перекрестка соответствует заданной стратегии устойчивого развития. Мы рассмотрели систему материальной и нематериальной мотивации и можем сделать вывод, что перекресток уделяет большое внимание развитию внутренних сотрудников.

В результате анализа трендов общих трендов ритейла и компании Перекресток, нами были разработаны предложения по внедрению таких технологий менеджмента, как грейдинг и игровизация. Ведение игровой механики может увеличить показатель employee NPS, восприятие компании среди потенциальных кандидатов, процент закрытия должностей внутренними кандидатами, сокращение времени на поиск, обучение, адаптацию, увольнение персонала, а также сокращение текучести кадров.

Предложенная система грейдинга способна увеличить мотивацию сотрудников, сделать зарплату более прозрачной, решить проблему неравенства сотрудников в зарплате и улучшить систему управления.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. АО "Торговый дом "ПЕРЕКРЕСТОК": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7728029110_ao-torgovyy-dom-perekrestok> (Дата обращения: 14.03.2021).
2. Берман, Барри, Эванс, Джоэл, Р. Б50Розничная торговля: стратегический подход, 8-е издание. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильяме", 2003. — 1184с.: ил. — Парал. тит. англ. ISBN 5-8459-0511-7 (рус.)
3. Бухгалтерская отчетность и фин. Анализ АШАН – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7703270067_ooo-ashan> (Дата обращения: 14.03.2021).
4. Геймификация в бизнесе 7 примеров игровых механик – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/gejmifikaciya-v-biznese-poigraem/> (Дата обращения: 14.03.2021).
5. [ГОСТР51303-99](https://docs.cntd.ru/document/1200003987#7D20K3) – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200108793> (Дата обращения: 10.11.2020).
6. Грейдирование как инструмент мотивации персонала – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/greydirovanie-kak-instrument-motivacii-personala> (Дата обращения: 11.03.2021).
7. Грейдирование: правила внедрения и примеры расчета – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10245-greydirovanie> (Дата обращения: 14.03.2021).
8. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Управление по целям. Система показателей // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 4(32) [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-tselyam-sistema-pokazateley (дата обращения: 12.03.2021).
9. Зона евро - Розничные продажи (г/г) – Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/euro-area/retail-sales-annual> (Дата обращения: 14.03.2021).
10. История продуктовых супермаркетов Aldi.– Режим доступа: <https://vc.ru/story/24878-aldi-story> (Дата обращения: 14.03.2021).
11. История сетеввого ритейла – Режим доступа: <https://www.marketch.ru/useful_to_marketers/studentam-marketologam/istoriya-setevogo-riteyla/> (Дата обращения: 10.02.2021).
12. Как Amazon развивает офлайн бизнес – Режим доступа <https://fomag.ru/invest-ideas/kak-amazon-razvivaet-oflayn-biznes/> (Дата обращения: 14.03.2021).
13. Кальченко Н. Н., Клименчукова Н. С., Решетняк Н. В. Авторская концепция разработки и применения высоких технологий менеджмента в целях повышения эффективности и качества управленческой деятельности // Устойчивое развитие науки и образования. 2017. № 4. С. 10–14
14. Китай - Розничные продажи (г/г) – Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/china/retail-sales-annual> (Дата обращения: 14.03.2021).
15. Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
16. Комаров, В. Ф., Алоян Г. Н. Управленческие технологии как способ совершенствования менеджмента // Вестник НГУ. Сер. Социально-экономические науки. 2017. № 3. С. 158–169.
17. Магазины Лента – Режим доступа: <https://lenta.com> (Дата обращения: 25.05.2020).
18. Магнит, Лента и X5 скупают торговые сети – Режим доступа : <https://zen.yandex.ru/media/malls.ru/zabyt-billu-magnit-lenta-i-x5-skupaiut-torgovye-seti-60a4caf38e956749a2b27cba> (Дата обращения: 16.03.2021).
19. Макдоналдс и X5 Retail Group открыли первое предприятие быстрого обслуживания внутри супермаркета «Перекрёсток» – Режим доступа : <https://mcdonalds.ru/articles/news/mcdonalds-x5-retail-group-first-outlet-inside-Perekrestok> (Дата обращения: 16.03.2021).
20. Мировые ритейлеры: немецкая сеть LID – Режим доступа [https://fcti.by/2018/12/01/мировые-ритейлеры-немецкая-сеть-lidl/](https://fcti.by/2018/12/01/%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5-%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%8B-%D0%BD%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F-%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C-lidl/) (Дата обращения: 14.03.2021).
21. МОДЕЛИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ РИТЕЙЛЕ – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-vnutrifirmennogo-upravleniya-v-sovremennom-riteyle> (Дата обращения: 14.11.2020).
22. Обзор видов геймификации в бизнесе и жизни – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/64370-obzor-vidov-geymifikacii-v-biznese-i-zhizni> (Дата обращения: 14.03.2021).
23. Опубликован рейтинг крупнейших ритейлеров мира – Режим доступа: https://new retail.ru/novosti/retail/opublikovan\_reyting\_50\_krupneyshikh\_riteylerov\_mira8186/ (Дата обращения: 14.03.2021).
24. Особенности управления розничными торговыми сетями в России. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-roznichnymi-torgovymi-setyami-v-rossii> (Дата обращения: 19.11.2020).
25. Почему Carrefour ушла из России – Режим доступа: <https://republic.ru/posts/13746> (Дата обращения: 25.02.2021).
26. Пять ведущих трендов китайского ритейла – Режим доступа :<https://zen.yandex.ru/media/retail.ru/piat-veduscih-trendov-kitaiskogo-riteila-5be28730009fdc00aa109fce>
27. Редникина М. С. Проблема адаптации зарубежных управленческих методик в современных российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3, Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/ 03/4163 (Дата обращения: 25.11.2020).
28. Россия - Розничные продажи (г/г) – Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/russia/retail-sales-annual> (Дата обращения: 24.04.2021).
29. Россия растеряла позиции в глобальном рейтинге ритейла – Режим доступа : <https://russretail.ru/rost/tendencii/11457-rossiya-rasteryala-pozicii-v-globalnom-reytinge-riteyla.html> (Дата обращения: 26.02.2021).
30. Светофор и ВкусВилл стали самыми быстрорастущими продуктовыми сетями – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/top-10-ritejlerov-48112.html> (Дата обращения: 25.04.2021).
31. Соединенные Штаты – Розничные продажи (г/г) Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/retail-sales-annual>
32. Стратегия «Магнита»: Просто. Доступно. Зайди в «Магнит» – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/strategy/> (Дата обращения: 25.04.2021).
33. Текучесть персонала в рознице: как решать проблему? – Режим доступа : <https://www.retail.ru/articles/tekuchest-personala-v-roznitse-kak-reshat-problemu-mneniya-ekspertov/>
34. Тенденции развития современных технологий менеджмента предприятия и оценка их эффективности в современных условиях Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-sovremennyh-tehnologiy-menedzhmenta-predpriyatiya-i-otsenka-ih-effektivnosti-v-sovremennyh-usloviyah> (Дата обращения: 23.11.2020).
35. Торговые сети в регионе: формирование и управление / М. В. Ивашкин; Федерал. агентство по образованию, Байкал. гос. ун-т экономики и права. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. - 171 с. : ISBN 5-7253-1144-9
36. Три тренда розничной торговли в США 2020 – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/tri-trenda-roznichnoy-torgovli-v-ssha-2020/> (Дата обращения: 14.01.2021).
37. Ф. Котлер / Основы маркетинга – 5-е европейское издание. – Москва: Изд-во «Вильямс», 2018. – 751c.
38. Хасис Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике. – М.: Едиториал УРСС, 2004. - 172 с
39. Хищная корпоративная культура Амазон– Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/hishchnaya-korporativnaya-kultura-amazon> (Дата обращения: 14.02.2021).
40. Aldi– Режим доступа: <https://corporate.aldi.us/>
41. Alibaba group – Режим доступа: <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>
42. Amazon– Режим доступа: <https://www.amazon.com/> (Дата обращения: 16.03.2021).
43. Costco – Режим доступа: <https://costco-com.com/> (Дата обращения: 16.03.2021).
44. JD.com– Режим доступа: <https://global.jd.com/> (Дата обращения: 16.03.2021).
45. JD.com. Режим доступа : <https://zen.yandex.ru/media/chestny_investor/jdcom-opravdannyi-haip-s-diskontom-vzial-v-portfel-601bf483a4b677679fc6515e> (Дата обращения: 16.03.2021).
46. LFL - что это такое в торговле – Режим доступа: <https://arbatbyta.ru/ru/novosti/eWhpvPQ.html> (Дата обращения: 16.03.2021).
47. Lidl– Режим доступа: <https://www.lidl.de/> (Дата обращения: 14.03.2021).
48. McKinsey&Company: 10 тенденций, которые будут определять развитие продуктового ритейла в 2021 году – Режим доступа: <https://retailers.ua/news/menedjment/11827-mckinseycompany10-tendentsiy-kotoryie-budut-opredelyat-razvitie-produktovogo-riteyla-v-2021-godu> (Дата обращения: 15.02.2021).
49. Walmart – Режим доступа: <https://corporate.walmart.com/our-story/leadership> (Дата обращения: 15.02.2021).
50. Walmart’s Human Resource Management – Режим доступа: <http://panmore.com/walmart-human-resource-management-hr-management> (Дата обращения: 15.02.2021).
51. X5 Retail Group– Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/> (Дата обращения: 25.02.2021).
52. X5 переформатирует онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок» в маркетплейс – Режим доступа : <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/424015-x5-pereformatiruet-onlayn-gipermarket-perekrestok-vprok-v-marketpleys> (Дата обращения: 15.02.2021).

**Классификация торговых сетей**

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Современные технологии менеджмента**

Таблица 17 - современные технологии менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| **Технология менеджмента** | **Суть технологии** |
| Инжиниринг [34] | Технические консультационные услуги, связанные с разработкой и подготовкой производственного процесса и обеспечением нормального хода процесса производства и реализации продукции |
| Реинжиниринг [34] | радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов (бизнес-процессов) для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. |
| Бенчмаркинг [34] | Непрерывный процесс оценки качества услуг, товаров, различных методов работы, основываясь на предложениях конкурентов или лидеров рынка. |
| Метод быстрого анализа решения (FAST) [34] | подход, нацеленный на поиск вариантов улучшения конкретного процесса группой в ходе совещания, которое длится 1-2 дня. После совещания руководство организации принимает или отклоняет план улучшения процесса.  |
| Метод АВС [34] | Система АВС определяет эти затраты с использованием средств и методов управленческого и бухгалтерского учета, в частности группировки предстоящих и имевших место затрат по местам формирования и центрам ответственности. |
| TQM [34] | Непрерывный процесс устранения ошибок в производстве, оптимизации управления цепочками поставок, улучшения качества обслуживания клиентов и обучения сотрудников. Общее управление качеством нацелено на то, чтобы все стороны, участвующие в производственном процессе, были одинакового ответственны за общее качество конечного продукта или услуги. |
| Management by Objectives (MBO) [34] | Компания определяет основную цель (цели) развития компании и срок ее достижения. Потом цель разбивается на много мелких целей и задач, каждая из которых доводится до соответствующего подразделения и работника.  |
| Balanced Scorecard – BSC [34] |  это система методов и инструментов, которые позволяют добиваться того, чтобы стратегические цели компании реализовались в процессе выполнения ежедневных задач. |
| Кайдзен (Kaizen) [27] | Способ управления ориентирован на снижение издержек компании. Одним из верных способов сокращения расходов является устранение деятельности, потребляющей ресурсы, но не приносящей прибыль, а вовсе не за счет потери качества услуг или продукции.  |
| Цикл Деминга [27]  | Модель управления качества, которая основывается на непрерывном планированию, внедрению действий согласно плану, контроле плана и его корректировке |
| Грейдинг [6] | это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности в соответствии с их ценностью для компании распределяются по грейдам. Грейд - это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. |
| Контроллинг [34] | Комплекс действий, направленных на сопровождение всех процессов необходимым информационно-аналитическим обеспечением для принятия правильных управленческих решений. |
| Геймификация(Игровизация) [4] | Под геймификацией подразумевается методика внедрения игровых механик в бизнес-процессы, с целью адаптации, обучения, вовлечения сотрудника в рабочие процессы, и как следствие повышения лояльности |

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2019 Рейтинг | Название  | Страна | Объем выручки в евро | 2019 количество торговых точек | Доля продаж за пределами страны |
| 1 | Walmart | США | 442,388 | 11,378 | 23% |
| 2 | Amazon | США | 182,723 | 534 | 19% |
| 3 | Costco | США | 123,348 | 788 | 24% |
| 4 | Schwarz Group | Германия | 111,404 | 12,318 | 63% |
| 5 | Kroger | США | 106,229 | 3,037 | 0% |
| 6 | Walgreens  | США | 97,425 | 9,275 | 13% |
| 7 | Aldi | Германия | 93,589 | 11,922 | 70% |
| 8 | Home Depot | США | 93,083 | 2,292 | 8% |
| 9 | Carrefour | Франция | 86,373 | 12,713 | 59% |
| 10 | Jd.com | Китай | 80,645 | - | 0% |
| 11 | Seven &1 | Япония | 79,532 | 37,346 | 28% |
| 12 | Tasco | Британия | 76,900 | 12,905 | 28% |
| 13 | CVS | США | 76,509 | 10,022 | 0% |
| 14 | Ahold Delhaize | Нидерланды | 65,981 | 7,107 | 77% |
| 15 | Target | США | 65,784 | 1,863 | 0% |
| 16 | Aeon | Япония | 62,633 | 13,557 | 8% |
| 17 | Lowas | США | 60,673 | 2,264 | 8% |
| 18 | Auchan | Франция | 59,180 | 4,142 | 65% |
| 19 | Edeka | Германия | 58,014 | 12,513 | 0% |
| 20 | Albertsons Companies | США | 51,152 | 2,252 | 0% |
| 21 | Apple | США | 51,021 | 502 | 11% |
| 22 | Ikea | Швеция | 45,490 | 464 | 96% |
| 23 | Rewe Group | Германия | 45,303 | 11,706 | 33% |
| 24 | Casino | Франция | 45,071 | 13,679 | 51% |
| 25 | Alibaba | Китай | 42,119 | 244 | 0% |
| 26 | Leclerc | Франция | 38,825 | 1,942 | 4% |
| 27 | Intermarche | Франция | 38,121 | 3,616 | 12% |
| 28 | Best Buy | США | 37,071 | 1,236 | 8% |
| 29 | Woolworhts | Австралия  | 36,576 | 2,980 | 12% |
| 30 | Metro Ag | Германия | 35,403 | 8,423 | 70% |
| 31 | TJX | США | 35,365 | 4,460 | 23% |
| 32 | Publix | США | 32,830 | 1,476 | 0% |
| 33 | Sainsbury’s | Британия | 31,383 | 2,009 | 0% |
| 34 | FamilyMart UNY | Япония | 30,032 | 25,327 | 8% |
| 35 | Mercadona | Испания | 27,983 | 1,656 | 0% |
| 36 | Loblaw | Канада | 27,981 | 2,413 | 0% |
| 37 | Coles | Австралия | 24,142 | 2,454 | 0% |
| 38 | H&M | Швеция | 23,646 | 5,062 | 97% |
| 39 | Suning | Китай | 23,570 | 1,544 | 0% |
| 40 | China Resources Ent. | Китай | 23,082 | 5,853 | 0% |
| 41 | X5 Retail Group | Россия | 22,336 | 16,308 | 0% |
| 42 | H-E-B | США | 22,305 | 384 | 3% |
| 43 | Dollar General | США | 21,982 | 16,088 | 0% |
| 44 | Ceconomy | Германия | 21,899 | 1,195 | 49% |
| 45 | Macy’s | США | 21,596 | 886 | 0% |
| 46 | Adeo Group | Франция | 21,282 | 1,354 | 60% |
| 47 | Morrisoms | Британия | 20,999 | 553 | 0% |
| 48 | Lawson | Япония | 20,908 | 16,726 | 2% |
| 49 | Systeme U | Франция | 20,875 | 1,631 | 3% |
| 50 | A.S. Watson | Китай | 20,684 | 15,873 | 67% |

**Рейтинг торговых сетей по объему выручки за 2019 [23]**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**Организационная структура ТС «Перекресток»**

Дивизион 2

Дивизион 1

Дивизион 3