

УДК 339.3. 338.5  
DOI: 10.36718/2500-1825-2020-4-45-55

Т.Ю. Агеева

## ЗАВИСИМОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ В ТОВАРОПОТОКЕ ОТ СТРУКТУРЫ ТОРГОВОЙ СЕТИ

T.Yu. Ageeva

### THE DEPENDENCE OF SERVICES EFFICIENCY IN TRADE FLOW ON THE STRUCTURE OF TRADE NETWORK

*В статье описывается подход к классификации торговых сетей в регионах и рассматриваются форматы сетей. Известно, что прибыль торговой сети зависит от эффективности услуг. Повышение эффективности услуг в товаропотоках привело бы цены к благоприятному уровню, обеспечивая широту и глубину ассортимента потребительских товаров. Кроме того, с точки зрения экономики региона региональные торговые сети обеспечивают налоговые поступления и рабочие места. Роль торговой сети заключается в том, чтобы управлять товаропотоком через координацию всех участников товародвижения. Чтобы удержать конкурентные позиции, торговая сеть должна дифференцировать услуги в товаропотоке относительно интересов клиента в цене и качестве. В ходе анализа показано, что услуги торговой сети с точки зрения интересов потребителя необходимо разделить на две группы: услуги в товаропотоке до реализации в магазине и услуги в товаропотоке при реализации в магазине. Такая дифференциация позволяет переместить акцент в эффективности с процессов реализации товара в предварительные процессы перемещения товара от поставщика и производителя до конкретного потребителя. Поэтому сформированная структура товародвижения в современной торговой сети должна стремиться к формату интеграции оптовых, розничных и электронных услуг, что позволило бы дифференцировать спектр услуг, выделить их особенности на разных этапах продвижения товара к потребителю, определить вклад каждого вида услуг в эффективность товаропотока относительно интересов клиента в цене и качестве товара. Это могло бы иметь большое значение для реализации цели региона – формирование комфортной потребительской среды.*

**Ключевые слова:** *эффективность, товаропоток, услуги, кластер, формат торговли, качество, потребитель.*

*In the study the approach to the classification of distribution networks in the regions is described and the formats of networks are considered. It is known that the profit of distribution network depends on the efficiency of*

*services. The increase of the efficiency of services in trade flow would lead the prices to favorable level, providing the width and depth of the range of consumer goods. Besides, from the point of view of region economy regional distribution networks provide tax revenues and workplaces. The role of distribution network consists in operating trade flow through coordination of all participants of merchandising. To hold competitive positions, the distribution network has to differentiate services in trade flow concerning the interests of the client in price and quality. During the analysis it is shown that services of distribution network from the point of view of interests of the consumer need to be divided into two groups: the services in trade flow before realization in shop and the services in trade flow at realization in the shop. Such differentiation allows moving the accent in efficiency from processes of sale of goods to preliminary processes of movement of goods from the supplier and the producer to specific consumer. Therefore the created structure of merchandising in modern distribution network has to aspire to the format of integration of wholesale, retail and electronic services that would allow to differentiate the range of services, to allocate them to feature at different stages of advance of goods to the consumer, to define the contribution of each type of service to efficiency of trade flow concerning the interests of the client in the price and quality of goods. It could be of great importance for realization of the purpose of the region – the formation of comfortable consumer environment.*

**Keywords:** *efficiency, trade flow, services, cluster, trade format, quality, consumer.*



Рассматривая современную практику развития оказания услуг в торговых сетях, можно утверждать, что она сосредоточена на определении величины торговой надбавки, которая покрывает их затраты на услуги в товаропотоке и обеспечивает прибыль. Однако управление торговой надбавкой встречает множество сложностей, так как существует множество предметов управления эффективностью: ассортимент, цена и места продаж. Эти три вопроса торговые сети решают через форматирование своих магазинов.

Использование форматирования для управления прибылью торговой сети магазинов можно описать формулой ниже

$$П_{ТС\ н/о} = \sum_{k=1}^m (B_{mk}) - \sum_{j=1}^n (V_{aj} \times ЦП_j) - \sum_{i=1}^{11} (У_{ТПi}), \quad (1)$$

где  $П_{ТС\ н/о}$  – прибыль торговой сети до налогообложения;  $k$  – количество магазинов в торговой сети;  $B_{mk}$  – выручка  $k$ -го магазина;  $j$  – количество

ассортиментных позиций;  $V_{aj}$  – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции;  $ЦП_j$  – цена производителя  $j$ -го товара;  $i$  – количество услуг в товаропотоке (11 услуг из табл. 1);  $У_{тп i}$  – затраты на услуги в товаропотоке.

Анализ форматов магазинов торговых сетей дал нам понимание, что торговые сети занимаются дифференциацией форматов магазинов и увеличением их количества с целью роста прибыли через рост выручки. Однако при анализе их показателей видно, что количественный рост не привел к росту выручки, торговые сети получили также снижение показателей роста прибыли. Из таблицы видно, что рост количества торговых точек не приводит к сравнимому росту выручки, а рост выручки не приводит к пропорциональному увеличению прибыли.

*Таблица 1*

**Динамика показателей торговых сетей  
(составлено автором на основе данных [1–4], %)**

Торговая сеть	Динамика 2017 к 2016 г.	Динамика 2018 к 2016 г.
<b>Магнит:</b>		
выручка	106	115
чистая прибыль	65	62
количество магазинов	116	131
<b>Командор:</b>		
выручка	119	134
чистая прибыль	83	100
количество магазинов	326	374
<b>Лента:</b>		
выручка	119	135
чистая прибыль	119	105
количество магазинов	137	158
<b>X5 Retail Group:</b>		
выручка	125	149
чистая прибыль	141	128
количество магазинов	132	157

Это объясняется тем, что с целью экономии денежных средств покупатели выбирают товары по акциям в магазинах малого формата или делают закупки в магазинах-дискаунтерах. В поисках лучших цен покупатель посещает много магазинов. Количество посещаемых магазинов в 2012 г. – 5,9, в 2017 г. – 7,1. При росте популярности промоакций (16 % в 2015 и 24 % в 2017) покупатель не забывает о разнообразии. Растут магазины малых форматов [5–9]. Выбирая место покупок, потребители все чаще склоняются к магазинам, расположенным поблизости. А бизнес-

модель дискаунтеров исключает все лишние расходы и позволяет торговой сети установить минимальную наценку на товары – в среднем около 15–18 %. Дискаунтеры торговой сети «Светофор» демонстрируют успехи, несмотря на общероссийские тенденции и критику со стороны конкурентов и покупателей. Минимальная наценка позволяет держать цены в «Светофоре» на 15–25 % ниже среднерыночных.

Эти тенденции связаны с более высокими требованиями к процессу совершения покупки. Определение ценности для потребителя раскрыто в работах Ф. Котлера: «Воспринимаемая потребителем ценность определяется как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками». При этом Ф. Котлер разделил товар и услуги в своей модели. Мы же считаем, что в современных условиях осязаемый товар и услуги торговли являются неотъемлемыми частями товара торговой сети, поэтому потребитель воспринимает даже не сам товар, ценность торговой сети. С нашей точки зрения, ценность торговой сети можно детализировать следующим образом (рис. 1).

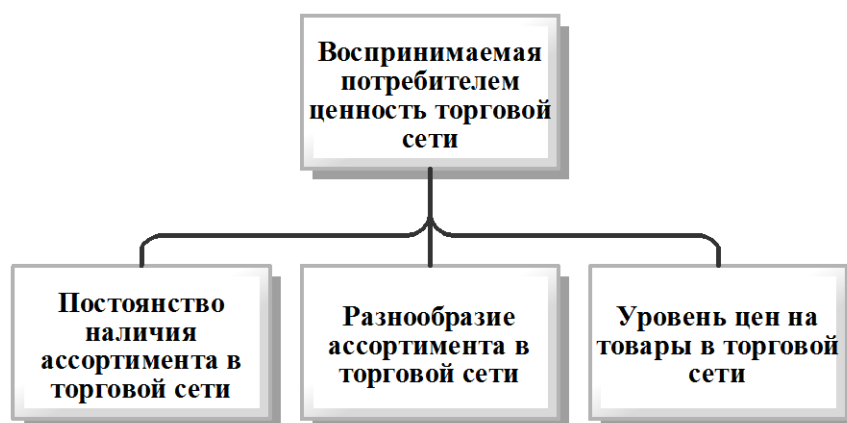


Рис. 1. Модель ценности торговой сети для потребителя при реализации в магазине (составлено автором с использованием материала Ф. Котлера).

С этой моделью сопрягаются составляющие услуг торговли.

Таблица 2

**Соответствие элементов ценности для потребителя услугам торговли**

Элементы ценности для потребителя	Услуги торговли
Уровень цен на товары в торговой сети	Все услуги торговли
Разнообразие ассортимента в торговой сети	Большое разнообразие товаров. Безопасность и качество осязаемого товара
Постоянство наличия ассортимента в торговой сети	Непрерывный объем торгового предложения. Продажа товара

И тогда модель управления прибылью торговой сети должна быть изменена в соответствии с интересами потребителей. Факторы, влияющие на цену товара для потребителя и прибыль торговой сети, видны в формуле ниже

$$П_{ТС\ н/о} = \sum_{j=1}^n (V_{aj} \times РЦ_{ТС\ j}) - \sum_{j=1}^n (V_{aj} \times ЦП_{j}) - \sum_{i=1}^{11} (У_{ТП\ i}), \quad (2)$$

где  $П_{ТС\ н/о}$  – прибыль торговой сети до налогообложения;  $j$  – количество ассортиментных позиций;  $V_{aj}$  – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции;  $РЦ_{ТС\ j}$  – розничная цена товара для потребителя в торговой сети;  $ЦП_{j}$  – цена производителя  $j$ -го товара;  $i$  – количество услуг в товаропотоке (11 услуг из табл. 1);  $У_{ТП\ i}$  – затраты на услуги в товаропотоке.

Это побуждает торговые сети обратить внимание на розничные цены. Как видно из структуры затрат региональной торговой сети (табл. 3), основная их доля приходится на приобретение осязаемого товара у поставщиков.

*Таблица 3*

**Структура затрат региональной торговой сети**

Услуга в товаропотоке	Затраты, тыс. руб.	Доля в структуре, %
1. Взаимоотношения и взаимодействие с поставщиками		0
2. Закуп товара	97 602	1
3. Транспортировка		0
5. Обеспечение хранения товаров	3 704	0
4. Приемка товаров		0
6. Подготовка осязаемого товара к продаже		0
10. Проведение учетных процедур	58 807	1
11. Организация мест продажи	454 828	6
9. Формирование ассортимента	21 344	0
7. Выкладка товаров	619 047	8
8. Реализация осязаемого товара	124 709	2
Итого	1 282 440	17
Затраты на осязаемый товар	6 099 824	83
Вообще итого	7 382 264	100

А ведь в современных реалиях очень важна простота и лаконичность бизнес-процессов и безусловно выстроенная логистика. Количество процессов в содержании услуг в товаропотоке торговой сети велико,

однако, если посмотреть структуру расходов региональной торговой сети, то видно (табл. 3), что не выделяется финансирование на услуги взаимодействия с поставщиками, транспортировку, приемку товаров, подготовку осязаемого товара к продаже. Такой подход может привести к росту затрат [10, 11].

В настоящее время, став по сути единственным проводником товаров от производителей к потребителям, торговая сеть стала оказывать давление на поставщиков: снижает свои затраты, диктуя производителям систему вытягивания и/или требуя низкие цены. Примером того, как складываются отношения сельхозтоваропроизводителей с торговыми сетями, является видеообращение в 2017 г. Эльвиры Агурбаш, вице-президента агрохолдинга «Мортадель», в котором она заявила, что «...сегодня наша продовольственная безопасность в руках торговых сетей. Мы просто сегодня полностью подчинены тем условиям, которые выдвигают торговые сети» [12]. Другие авторы отмечают проблемы, которые возникают между торговой сетью и поставщиками [10].

Чтобы удержать занятые позиции, торговая сеть должна дифференцировать услуги в товаропотоке, относительно интересов клиента в цене и качестве. В ходе анализа мы показали, что услуги в товаропотоке, с точки зрения интересов потребителя, необходимо разделить на две группы: услуги в товаропотоке до реализации в магазине и услуги в товаропотоке при реализации в магазине. Такая дифференциация позволяет переместить акцент в эффективности с процессов реализации товара в предварительные процессы перемещения товара от поставщика и производителя до конкретного потребителя. Смоделируем влияние структуры товародвижения на прибыль торговой сети (табл. 4).

Таблица 4

**Моделирование финансового результата при изменении затрат, %**

Статья	Торговая сеть		
	Х 5 Ритейл Групп, факт	Командор, факт	Командор, модель
Выручка	100	100	100
Затраты на услуги в товаропотоке, доля в выручке	16	20	16
Затраты на осязаемый товар, доля в выручке	76	79	79
Прибыль до налогообложения, доля в выручке	8	1	5

Однако остается невыясненным размер вклада каждого вида услуг в цену и качество товара для потребителя. Надо ли учитывать этот вклад

для каждого вида услуг или здесь целесообразен другой подход? Следует рассмотреть идею наличия множества кластеров внутри сетевых провайдеров и разработать систему планирования их деятельности и схемы интеграции кластеров для создания синергетического эффекта и повышения эффективности.

Современные торговые сети представляют собой большие разветвленные структуры, участвующие в сетевом товародвижении. Они формируют разрозненную широкую организационную структуру, которая затрудняет интеграционный процесс по снижению затрат. Поэтому суть нашего системного подхода заключается в том, чтобы связать все эти разрозненные отделы путем интеграции бизнес-процессов услуг в товаропотоке. Если подумать, то решением вопроса могла бы стать организация кластеров.

Кластерный подход активно применяется для развития территорий и АПК. Почему бы не применить этот подход к сетевой торговле? Как отмечают В.Ф. Лукиных и Н.А. Тод в своей статье [13], подход к кластерам имеет две точки зрения. С одной стороны, катализатором кластера является география, с другой – конечный продукт. Для торговой сети предпочтительно применение второй точки зрения. Благодаря развитию методологии кластерного подхода мы имеем возможность рассмотреть кластеры, интегрированные в цепь поставок [13].

Если рассматривать кластер с точки зрения конечного продукта, созданного в интегрированной цепи поставок, то, на наш взгляд, можно добиться увеличения эффективности услуг в товаропотоке торговых сетей. Как отмечает В.В. Куимов [14]: «Сам новый экономический уклад становится двигателем новой кооперационно-сетевой экономики. Стремясь проводить более гибкую политику в области постоянных затрат, организации развивают кооперационно-сетевые взаимодействия...» В.В. Куимов так же отмечает, что постоянный рост затрат стимулирует поиск организации новых форм взаимоотношений фирмы как внутри, так и с внешними партнерами. Необходимы и оправданы «кооперационно-сетевые взаимодействия в цепочке прироста ценности». Услуги в товаропотоке как механизм кооперационно- сетевого взаимодействия – это система звеньев и последовательность бизнес-процессов услуг в товаропотоке, которые отвечают за создание цепочки ценности. Это совокупность элементов ее внутренней и внешней среды, их взаимоотношений. Услуги в товаропотоке формируют множество горизонтальных и вертикальных координаций.

Представим тогда возможные кластеры для региональной торговой сети согласно этапам и представим разделение услуг в товаропотоке между кластерами (табл. 5).

Таблица 5

**Разделение услуг в товаропотоке между кластерами**

Кластер	Услуги в товаропотоке
Поставщики	Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками, закуп товара
Доставщики	Транспортировка
Склады	Приемка товаров, обеспечение хранения товаров, подготовка осязаемого товара к продаже
Магазины	Выкладка товаров, реализация осязаемого товара
Управление	Формирование ассортимента, проведение учетных процедур, организация мест продажи

Многоуровневая система оказания услуг тогда предстает перед нами в виде механизма оказания услуг (рис. 2). Механизм услуг в кластерном подходе покажет создание услуг кластерами – подсистемами механизма.



Рис. 2. Механизм оказания услуг в товаропотоке торговой сети



Дифференцируем затраты по кластерам и покажем вклад каждого кластера в прибыль торговой сети (табл. 6).

Таблица 6

**Вклад услуг в товаропотоке в эффективность товаропотока  
региональной торговой сети, %**

Группа затрат	Региональная торговая сеть	
	с детализацией по кластерам	без детализации по кластерам
Затраты на процессы услуг в товаропотоках до реализации товара в магазине		14
Затраты на осязаемый товар		80
Затраты кластера поставщики	81	
Затраты кластера доставщики	2	
Затраты кластера склады	3	
Затраты кластера управление	8	
Затраты на процессы услуг в товаропотоках при реализации товара в магазине		6
Затраты кластера магазины	6	

Прибыль торговой сети зависит от эффективности услуг, более того, от эффективности кластеров. Повышение эффективности услуг в товаропотоках привело бы цены к благоприятному уровню, обеспечивая широту и глубину ассортимента потребительских товаров. Кроме того, с точки зрения экономики региона региональные торговые сети обеспечат налоговые поступления и рабочие места. Роль торговой сети будет заключаться в том, чтобы управлять товаропотоком через координацию всех участников товародвижения.

Итак, сформирована структура товародвижения в современной торговой сети в формате интеграции оптовых, розничных и электронных услуг, что позволило дифференцировать спектр услуг, выделить их особенности на разных этапах продвижения товара к потребителю, определить вклад каждого вида услуг в эффективность товаропотока относительно интересов клиента в цене и качестве товара. Это могло бы иметь колоссальное значение для реализации цели региона – формирование комфортной потребительской среды.

---

Литература

1. Данные компании «X5 Retail Group». URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/About/WhereWeOperate.aspx>.
2. Данные компании «Командор». URL: <http://www.sm-komandor.ru/shops>.
3. Данные компании «Магнит». URL: <https://magnit-info.ru/about/today>.
4. Данные компании «Лента». URL: <https://lenta.com/o-kompanii>.
5. Обзор рынка продуктового ритейла: итоги 2018 и перспективы 2019 года // Geomatrix. URL: <https://geomatrix-retail.com/обзор-рынка-продуктового-ритейла-2019/?lang=ru>.
6. *Маттео Занин* (Matteo Zanin) – партнер McKinsey, Верона, Деннис Мартинис (Dennis Martinis) – директор McKinsey, Афины, Сергей Спиридонов – партнер McKinsey, Лондон 350 000 торговых точек в России Номер 26 (2012). Статья написана специально для «Вестника McKinsey» URL: <http://vestnikmckinsey.ru/retail/350-000-torgovykh-tochek-v-rossii>.
7. Национальное рейтинговое агентство. Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2018 г. I кв. 2019 г.» URL: [http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analitic\\_article](http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analitic_article).
8. <https://marketmedia.ru/media-content/top-10-produktovykh-setey/>.
9. <https://www.sm-komandor.ru/about/>.
10. Современное состояние, проблемы и пути решения региональной розничной торговли на примере Пермского края / *В.Г. Бурмистров, Р.В. Шагошев, Т.А. Мазунина* [и др.] // Российское предпринимательство. 2018. №3.
11. Естественный отбор или как экономический кризис создаст новый ритейл: статья на сайте. URL: [https://new-retail.ru/tehnologii/estestvennyy\\_otbor\\_ili\\_kak\\_ekonomicheskij\\_krizis\\_sozdast\\_novyy\\_riteyl4358](https://new-retail.ru/tehnologii/estestvennyy_otbor_ili_kak_ekonomicheskij_krizis_sozdast_novyy_riteyl4358).
12. <https://eadaily.com/ru/news/2019/01/25/torgovlya-epochi-giperkoncentracii-rossiyskie-seti-pozhirayut-drug-druga>.
13. *Лукиных В.Ф., Тод Н.А.* Кластерная модель организации товарных потоков в сфере агропромышленного комплекса // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса: мат-лы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / под общ. ред. *Ю.Ю. Суловой*. Красноярск, 2019.
14. Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса: мат-лы II всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 24–26 января 2019 г.) / под общ. ред. *Ю.Ю. Суловой*. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2019. 604 с.

## Literatura

1. Dannye kompanii «X5 Retail Group». URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/About/WhereWeOperate.aspx>.
2. Dannye kompanii «Komandor». URL: <http://www.sm-komandor.ru/shops>.
3. Dannye kompanii «Magnit». URL: <https://magnit-info.ru/about/> today.
4. Dannye kompanii «Lenta». URL: <https://lenta.com/o-kompanii>.
5. Obzor rynka produktovogo ritejla: itogi 2018 i perspektivy 2019 goda // Geomatrix. URL: <https://geomatrix-retail.com/obzor-rynka-produktovogo-ritejla-2019/?lang=ru>.
6. Matteo Zanin (Matteo Zanin) – partner McKinsey, Verona, Dennis Martinis (Dennis Martinis) – direktor McKinsey, Afiny, Sergej Spiridonov – partner McKinsey, London 350 000 togovykh toчек v Rossii Nomer 26 (2012): Stat'ya napisana special'no dlya «Vestnika McKinsey» URL: <http://vestnikmckinsey.ru/retail/350-000-torgovykh-tochek-v-rossii>.
7. Nacional'noe rejtingovoe agentstvo Kratkij analiticheskij obzor «Rossijskij ritejl: itogi 2018 g. I kv. 2019 g.» URL: [http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic\\_article](http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article).
8. <https://marketmedia.ru/media-content/top-10-produktovykh-setey/>.
9. <https://www.sm-komandor.ru/about/>.
10. Sovremennoe sostoyanie, problemy i puti resheniya regional'noj roznichnoj togovli na primere Permskogo kraya / V.G. Burmistrov, R.V. Shkhagoshev, T.A. Mazunina [i dr.] // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2018. №3.
11. Estestvennyj otbor ili kak ekonomicheskij krizis sozdast novyj ritejl: stat'ya na sajte. URL: [https://new-retail.ru/tehnologii/estestvennyj\\_otbor\\_ili\\_kak\\_ekonomicheskij\\_krizis\\_sozdast\\_novyy\\_ritejl4358](https://new-retail.ru/tehnologii/estestvennyj_otbor_ili_kak_ekonomicheskij_krizis_sozdast_novyy_ritejl4358).
12. <https://eadaaily.com/ru/news/2019/01/25/torgovlya-epohi-giperkoncentracii-rossiyskie-seti-pozhirayut-drug-druga>.
13. Lukinyh V.F., Tod N.A. Klasternaya model' organizacii tovarnyh potokov v sfere agropromyshlennogo kompleksa // Regional'nye rynki potrebitel'skih tovarov: kachestvo, ekologichnost', otvetstvennost' biznesa: mat-ly II Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem / pod obsch. red. Yu.Yu. Suslovoj. Krasnoyarsk, 2019.
14. Regional'nye rynki potrebitel'skih tovarov: kachestvo, ekologichnost', otvetstvennost' biznesa: mat-ly II vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem (Krasnoyarsk, 24–26 yanvarya 2019 g.) / pod obsch. red. Yu.Yu. Suslovoj. Krasnoyarsk: Sib. feder. un-t, 2019. 604 s.

