

*На правах рукописи*



*Краварева Мария Анатольевна*

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ**

Специальность 08.00.05 –

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

28 НОЯ 2013



005540951

Санкт-Петербург - 2013

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Егоров Владимир Федорович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Парфенов Александр Викторович,**  
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет»,  
профессор кафедры «Коммерция и логистика»

доктор экономических наук, профессор  
**Мокин Валентин Николаевич,** ФГБОУ ВПО  
«Санкт-Петербургский государственный  
торгово-экономический университет»,  
профессор кафедры «Экономика фирмы и  
ценообразование»

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Санкт-  
Петербургский государственный университет»

Защита состоится 20 декабря 2013 г. в 16<sup>00</sup> часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.225.01 в Государственном образовательном  
учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский  
государственный университет сервиса и экономики» (СПбГУСЭ) по адресу:  
191015, Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская д.7, ауд. 304

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Санкт-  
Петербургский государственный университет сервиса и экономики» (СПбГУСЭ).

Автореферат разослан 22 ноября 2013 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Шарафанова Е.Е.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Современные тенденции развития потребительского рынка и розничной торговли заставляют по новому взглянуть на процессы текущего и стратегического управления предприятиями отрасли.

Сегментация покупателей, дифференциация их потребностей, их требований к торговым объектам и условиям приобретения товаров и сопутствующих услуг привела к возникновению и стремительному развитию специфических форматов розничных торговых предприятий. Каждый современный розничный формат предполагает не только ориентацию на удовлетворение определенных потребностей «своей» целевой группы покупателей, но и опирается на специфические особенности организации торгово-технологических процессов, пространственно-планировочных решений, технологических и организационных новшеств в работе с товарами и покупателями.

Одним из наиболее востребованных форматов розничных торговых предприятий на современном российском потребительском рынке является формат магазинов шаговой доступности.

Конкуренция в рамках данного розничного торгового формата носит локальный характер, так как связана с ограничениями зоны обслуживания магазина и целевой группы потенциальных покупателей. С постоянным расширением действующих международных, федеральных и региональных розничных сетей, открытием отдельных несетевых магазинов, конкуренция в этом формате становится все более и более жесткой. Необходимость постоянного развития конкурентного статуса этого формата торговых предприятий требует стратегического планирования, системных преобразований в управлении, наличия методик и инструментов формирования конкурентных преимуществ, максимально полно учитывающих специфику развития современного потребительского рынка, требования и поведения покупателей в магазинах данного формата, специфику организации внутренних торговых и технологических процессов.

Развитие розничных торговых сетей шаговой доступности имеет не только коммерческую, но и социальную составляющую. Именно этот формат позволяет организовать качественное торговое обслуживание в административных районах крупных городов, включить в систему торгового обслуживания наименее защищенные социальные слои, обладающие недостаточной мобильностью для регулярного посещения удаленных крупных торговых форматов (пенсионеров, инвалидов, молодые семьи). Поэтому глубокий анализ деятельности магазинов шаговой доступности, разработка теоретических и методических основ повышения эффективности их деятельности носит социально-экономический характер.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования обоснована современным состоянием потребительского рынка и розничной торговли, тенденциями их развития, а также наличием комплекса задач по

повышению эффективности систем управления торговыми предприятиями с учетом специфики организации деятельности конкретного розничного торгового формата.

**Разработанность темы исследования.** Исследования вопросов разработки стратегии для предпринимательских структур ведутся на протяжении длительного времени рядом иностранных и отечественных ученых. В работах ученых подробно описываются этапы разработки конкурентной стратегии и специфику ее дальнейшей реализации, техники и инструменты проведения стратегического анализа, корректировки конкурентной стратегии в условиях изменения внешней и внутренней среды предприятия. К числу наиболее важных исследований данного направления можно отнести работы Дафта Р.Л., Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Друкера П.Ф., Акоффа Р.Л., Стрикленда А.Дж., Томпсона А.А., Лейка Н., Левицки С., Виханского О.С., Ляско В.И., Кузнецова Ю.В, Веснина В.Р., Лапина А.Л. и др. ученых. Основной для написания работы послужили также труды иностранных и отечественных ученых, изучающих специфику разработки и реализации конкурентных стратегиях на предприятиях розничной торговли и, в частности, в условиях современного российского потребительского рынка (Варли Р., Рафика М., Бермана Б., Эванса Дж., Бланка И.Л., Николаева Т.И., Егорова В.Ф., Безденежных Т.И., Бабурина В.А. и др.).

Однако следует отметить, что до последнего времени теоретические разработки в области управления торговыми предприятиями носили так называемый «надформатный», общий характер. Описывая и анализируя общие модели управления, разработку и реализацию хозяйственных стратегий, исследователи не отражали в полной мере специфику организации бизнеса внутри современных торговых форматов, а значит, не могли в полной мере разработать действенные конкретные инструменты для повышения эффективности торговой деятельности таких предприятий, формирования их конкурентных преимуществ на целевых рынках.

В связи с этим, вопрос своеобразной детализации теории общего и стратегического управления розничными торговыми предприятиями является чрезвычайно актуальным в современных условиях развития потребительского рынка и формирования многоформатной розничной среды.

**Цель** диссертационного исследования заключается в разработке научно-практических рекомендаций, направленных на совершенствование процесса формирования и реализации конкурентной стратегии розничных торговых сетей одного из наиболее востребованных на российском потребительском рынке розничных форматов – магазинов шаговой доступности.

В соответствии с поставленной целью исследования сформулированы и обоснованы следующие задачи:

- выявить специфику организации торговых и технологических процессов, построения системы управления, формирования конкурентных преимуществ торговых предприятий формата «магазин шаговой доступности»;
- предложить методику определения рационального размещения магазинов шаговой доступности в муниципальных округах;

- дать рекомендации по формированию оптимальной матрицы для сетевых магазинов шаговой доступности;

- разработать системную модель формирования и реализации конкурентной стратегии магазинов шаговой доступности и определить основные факторы, влияющие на качество обслуживания покупателей в торговых предприятиях этого формата;

- сформулировать основные критерии построения эффективной системы управления персоналом в розничных сетях магазинов шаговой доступности.

**Объектом диссертационного исследования** выступают сетевые торговые организации, действующие на потребительском рынке Санкт-Петербурга и других регионов (городов) Российской Федерации (Москва, Псков, Великие Луки, Сыктывкар, Краснодар, Ростов-на-Дону, Сочи).

**Предмет исследования** составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе повышения эффективности деятельности и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности на основе разработки и реализации хозяйственных стратегий на розничных торговых предприятиях шаговой доступности.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в формировании методических подходов к разработке высокоэффективных конкурентных стратегий в рамках розничных сетей магазинов шаговой доступности с учетом специфики данного розничного формата, особенностей формирования и развития российского потребительского рынка, а также разработке практических инструментов реализации конкурентных стратегий розничных сетей магазинов шаговой доступности по основным функциональным ресурсным направлениям.

К числу основных **результатов**, определяющих новизну и составляющих предмет защиты, относятся следующие:

1. Разработана авторская классификация розничных торговых форматов предприятий торговли с определением специфики организации торгово-технологических процессов и формирования основных факторов конкурентного успеха в рамках выделенных розничных форматов.

2. Выявлены и проанализированы особенности организации торговых и управленческих процессов в розничных торговых сетях магазинов шаговой доступности. Разработана и предложена классификация основных направлений и факторов успеха на рынке с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности.

3. Выстроена комплексная модель разработки конкурентной стратегии розничного торгового предприятия на основе классической модели «5Р» с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности, а также с учетом современных тенденций развития рынка и розничной торговли, торговых технологий, кадрового менеджмента.

4. Разработана авторская методика повышения эффективности управления внешними и внутренними пространственными ресурсами розничной торговой сети магазинов шаговой доступности на основе системного анализа покупательского поведения в торговом пространстве с использованием

современных подходов и методов визуального и событийного воздействия на покупателей.

5. Предложена модель построения эффективной системы управления товарным ассортиментом на основе разработки и реализации поэтапной ассортиментной стратегии, направленной на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ торгового предприятия и покупательской лояльности.

6. Представлена комплексная модель построения системы операционного управления персоналом розничной торговой сети магазинов шаговой доступности с целью повышения качества обслуживания и обеспечения высокой эффективности труда персонала на основе оптимизации процесс найма, адаптации, текущей координации и мотивации персонала с учетом психологических особенностей формирования мотивационного поля работников массовых специальностей торговых организаций.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы** определяется тем, что результаты диссертационной работы существенно расширяют и углубляют имеющиеся теоретические и методологические работы в области построения общей системы управления, организации текущей хозяйственной деятельности, разработки и реализации стратегии развития и повышения конкурентоспособности для розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности.

Результаты проведенного исследования и предлагаемые методики могут быть использованы в учебном процессе при организации обучения по дисциплинам «Торговый менеджмент», «Стратегическое управление», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами», в рамках организации учебного процесса по другим смежными дисциплинам.

Предлагаемые в работе рекомендации по формированию и реализации конкурентной стратегии розничных торговых сетей имеют практическую направленность и могут быть использованы предприятиями отрасли в целях повышения эффективности текущей деятельности и достижения долгосрочных конкурентных целей.

**Теоретической и методологической основой исследования** является современная экономическая теория, труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, посвященные вопросам разработки и реализации конкурентной стратегии на предприятиях торгово-бытовой сферы, формирования высокоэффективной системы управления предприятиями отрасли.

В рамках проведенного исследования были использованы такие общенаучные методы, как наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, а также специальные методы: экспертно-аналитические методы, статистический и логический анализ, классифицирование.

**Положения выносимые на защиту:**

- разработана авторская классификация розничных торговых форматов предприятий торговли с определением специфики организации торгово-технологических процессов и формирования основных факторов конкурентного успеха в рамках выделенных розничных форматов;

- разработана и предложена классификация основных направлений и факторов успеха на рынке с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности;

- выстроена комплексная модель разработки конкурентной стратегии розничного торгового предприятия на основе классической модели «5Р» с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности;

- разработана авторская методика повышения эффективности управления внешними и внутренними пространственными ресурсами розничной торговой сети магазинов шаговой доступности;

- предложена модель построения эффективной системы управления товарным ассортиментом на основе разработки и реализации поэтапной ассортиментной стратегии;

- представлена комплексная модель построения системы операционного управления персоналом розничной торговой сети магазинов шаговой доступности.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается использованием: большого массива данных официальной статистики потребительского рынка и розничной торговли; данных профильных аналитических обзоров, материалов теоретических и практических изданий; законодательных и нормативных актов Российской Федерации; значительным объемом материалов по теме диссертационного исследования, собранным автором на действующих предприятиях розничной торговли (розничных сетях магазинов шаговой доступности) в ходе анализа текущей деятельности торговых предприятий, проведения опросов посетителей торговых предприятий с обеспечением высокой репрезентативностью выборки; успешной апробацией выводов и рекомендаций исследования.

Основные результаты исследования прошли апробацию в виде докладов на нескольких научно-практических конференциях.

Материалы, представленные в диссертационном исследовании, используются в методическом обеспечении образовательных программ в Санкт-Петербургском государственном университете сервиса и экономики в процессе подготовки студентов и аспирантов.

Практическая апробация результатов исследования проведена в ряде розничных торговых организаций торговых сетей формата шаговой доступности («Суперсам» (Санкт-Петербург), розничная сеть «Телекс» (Великие Луки) и т.д.).

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с требованиями ВАК РФ п. 8 «Положения о порядке присуждения ученых степеней» и п. 1.6.109 «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка», п. 1.6.123 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг», п. 1.6.125 «Повышение эффективности использования рыночных инструментов в сфере услуг» паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономик, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)».

По материалам диссертационного исследования опубликовано 9 статей и тезисов докладов, общим объемом 3,1 п.л., в т.ч. 3 статьи (объемом 1,3 п.л.) в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки Российской Федерации.

**Структура, содержание и объем работы** определены поставленной целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы из 128 источников, 6 приложений, 30 рисунков, графиков, схем и 13 таблиц. Основная часть работы изложена на 175 страниц машинописного текста.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

В первой главе **«Развитие конкуренции в розничной торговле России»** анализируется современное состояние и перспективы развития сферы розничной торговли. Основное внимание уделяется возникновению и развитию современных розничных форматов на российском потребительском рынке, выделяются основные характеристики розничных форматов, особенности организации торгово-технологических и управленческих процессов на них. В качестве целевого для диссертации розничного формата детально изучается организация работы предприятий шаговой доступности, выделяются основные факторы успеха данных предприятий розничной торговли в условиях конкуренции на рынке.

Во второй главе **«Торговые и технологические процессы в сетях магазинов шаговой доступности»** детально изучаются особенности построения торгово-технологических процессов в розничных сетях магазинов шаговой доступности. На основе использования системы 5P анализируются основные направления и возможности оптимизации торговых и технологических процессов в магазинах шаговой доступности, формирования, за счет этого, стратегических конкурентных преимуществ розничных сетей данного торгового формата.

В третьей главе **«Формирование конкурентной стратегии торговых предприятий шаговой доступности»** основной акцент делается на специфике разработки и реализации общей конкурентной стратегии розничных предприятий шаговой доступности, а также отдельных функциональных стратегий по наиболее важным направлениям формирования стратегических конкурентных преимуществ на современном потребительском рынке. На основе изучения, обобщения и анализа практического материала, анализа работы российских розничных сетей магазинов шаговой доступности, а также на основе самостоятельных исследований автора, предлагается ряд авторских разработок, содержащих конкретные модели и инструменты, использование которых способно повысить эффективность деятельности сетевых розничных предприятий в отдельных функциональных областях, а также добиться стратегических конкурентных преимуществ в целом.



## Основные результаты работы:

*1. Разработана авторская классификация розничных торговых форматов предприятий торговли с определением специфики организации торгово-технологических процессов и формирования основных факторов конкурентного успеха в рамках выделенных розничных форматов.*

Основными тенденциями, определяющими сегодня формирование конкурентной среды на потребительском рынке и в сфере розничной торговли являются:

- увеличение количества торговых площадей и торговых объектов без увеличения количества покупателей, что приводит к росту конкуренции за последнего, превращения рынка розничной торговли в рынок «диктата покупателей»;

- все большая ориентация предприятий розничной торговли на потребности и пожелания покупателей приводит к выделению и развитию современных розничных форматов, развитию и усилению межформатной и внутрифформатной конкуренции за покупателей;

- постепенный переход требований покупателей к работе предприятий розничной торговли от товарных (или классических) к эмоциональным (новым);

- разработка и внедрение новых методик в работе с покупателями, направленных на получение дополнительных конкурентных преимуществ, на основе визуальных и событийных методик работы с товарами и покупателями;

- формирование и развитие сетевой торговли, развитие материально-технической и финансовой базы торговых предприятий, что позволяет использовать при создании конкурентных преимуществ существенные внутренние ресурсы, так как вопросы обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий становятся все более ресурсоемкими, требующими стратегических решений.

Важным аспектом развития конкуренции среди предприятий розничной торговли является процесс формирования и укрупнения розничных торговых сетей. В среднем в Российской Федерации на долю розничных сетей приходится в более ¼ доли розничного товарооборота. При этом, в Северо-западном федеральном округе доля розничных сетей в обороте составляет практически 40% (см. рис. 1).

Укрупнение торгового бизнеса, внедрение моделей управления сетевым торговым бизнесом требует постепенного перехода от субъективных методов анализа, разработки и внедрения предложений по формированию отдельных конкурентных преимуществ, к применению научно обоснованных системных моделей стратегического планирования и управления в области конкурентного статуса предприятия.

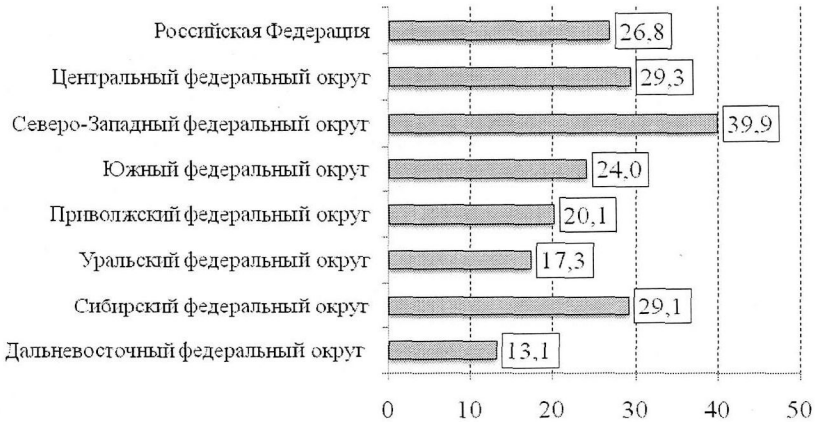


Рисунок 1 - Доля «сетевых» предприятий в % к общему обороту розничной торговли региона.

В настоящее время на розничном рынке можно выделить десятки различных форматов розничных торговых предприятий.

К сожалению, существующие общепринятые государственные стандарты далеки от реального положения дел на современном потребительском рынке. В действующих ГОСТ отсутствуют многие реально существующие, активно развивающиеся форматы розничных предприятий торговли. Те же форматы, которые представлены в государственных классификаторах не отличаются четкостью и пониманием ведения торгового бизнеса.

Опираясь на анализ как современной научной литературы в области управления и организации торговли, так непосредственно данных хозяйствующих субъектов (розничных сетей и отдельных предприятий), можно сделать следующие выводы относительно основных параметров определения формата предприятия розничной торговли (см. рис. 2).

С точки зрения позиционирования торгового предприятия на потребительском рынке ( в том числе и по отношению к основным конкурентам) современный формат торгового предприятия определяется выбором относительно трех основных параметров позиционирования (осей координат): ценовая политика, ассортимент (широта и глубина), качество обслуживания (см. рис. 3).

Однако, в условиях все большей сегментации покупательского спроса, детализацией требований со стороны покупателей к работе торговых предприятий, а также внедрения новых, современных принципов и технологий обслуживания покупателей и организации торгово-технологических процессов, позиционирование розничных торговых форматов относительно трех основных параметров становится недостаточным.

1. Целевая группа покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень доходов</li> <li>• Социальный статус/возрастные характеристики</li> <li>• Основные психологические типы</li> </ul>
2. Целевая группа потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребности, которые удовлетворяет целевая группа покупателей, за счет посещения торгового предприятия. Могут включать в себя: экономические, товарные, временные, социально-психологические и др. типы потребностей.</li> </ul>
3. Расположение торговых объектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Место расположения</li> <li>• Способ и др. характеристики транспортной доступности</li> </ul>
4. Площадь и планировка торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая площадь торгового предприятия</li> <li>• Соотношения торговых площадей (общая, торгового зала, демонстрационная, экспозиционная и т.п.)</li> <li>• Виды типовых планировок, принципы работы с внутренними покупательскими трафиками, принципы и порядок размещения товарных категорий</li> </ul>
5. Внешний и внутренний облик предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные принципы формирования внешнего облика предприятия</li> <li>• Организация внутренней организации торгового предприятия</li> <li>• Принципы формирования атмосферы предприятия за счет визуальных и событийных инструментов</li> </ul>
6. Принципы формирования ассортимента и работы с товарными запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество ассортиментных позиций</li> <li>• Принципы структуризации ассортимента по категориям</li> <li>• Ключевые показатели для использования ABC-модели и других моделей текущего управления ассортиментом</li> <li>• Основные принципы управления товарными запасами</li> </ul>
7. Дополнительный ассортимент товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень дополнительных товаров и услуг</li> </ul>
8. Принципы финансового планирования и ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные принципы финансового планирования</li> <li>• Уровень и структура операционных издержек (ремонт, обновление материально-технической базы, товарные ресурсы, хранение, реклама и обслуживание покупателей, персонал)</li> <li>• Уровень торговой наценки и принципы формирования ценового имиджа предприятия</li> </ul>
9. Принципы формирования системы обслуживания покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные принципы обслуживания (этапы, элементы)</li> <li>• Качество и качество дополнительных услуг (общественные и персональные услуги)</li> </ul>
10. Используемые торговое оборудование и технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество и качество торгово-технологического оборудования на предприятии</li> <li>• Качество и качество программных и других технологических продуктов, используемых в организации деятельности предприятия</li> </ul>
11. Принципы построения кадровой работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество и структура персонала</li> <li>• Основные принципы отбора и обучения персонала</li> <li>• Основные цели мотивации персонала</li> </ul>

Рисунок 2 - Основные параметры определения формата предприятия розничной торговли

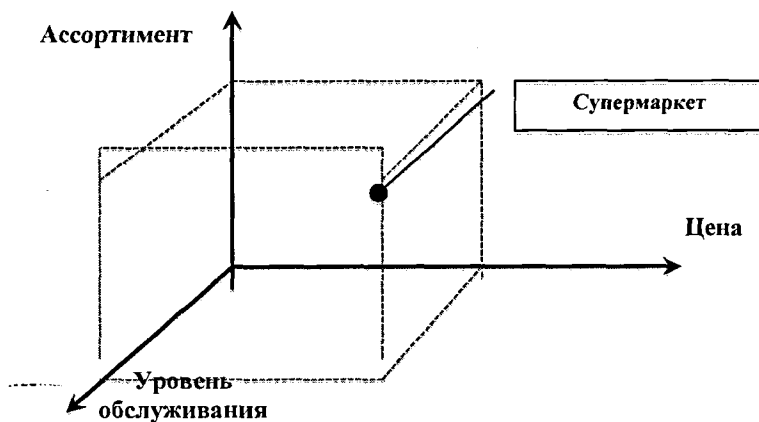


Рисунок 3 - Трехфакторная система позиционирования розничных торговых форматов.  
Пример позиционирования «Супермаркета»

Если говорить о совокупности основных параметров торгового бизнеса, то торговый формат можно определить как продукт совмещения и оптимизации таких составляющих, как торговая площадь и место расположения торгового предприятия, ассортимент товаров, цена, набор предоставляемых услуг, общее качество обслуживания, особенности формирования целевой группы клиентов и покупательского спроса.

Анализ основных характеристик организации торговой деятельности и торгово-технологических процессов позволяет выделить следующие основные форматы предприятий розничной торговли (продовольственная группа товаров):

- Гипермаркет,
- Дискаунтер,
- Супермаркет,
- Гастроном,
- Магазин шаговой доступности.

Более подробно характеристики данных розничных форматов анализируются в диссертационной работе.

Вместе с тем, важно отметить, что любая розничная сеть старается, в рамках выбранного базового торгового формата, найти свою индивидуальность, разработать и внедрить уникальные «черты», элементы торговых процессов, конкурентные преимущества. За счет «индивидуализации» сети одного формата пытаются «отделиться» друг от друга, привлекать к себе дополнительное внимание потенциальных покупателей.

Таким образом, выбор и работа в рамках определенного торгового формата не является простым копированием основных торгово-технологических

процессов, а видится нам во многом творческим процессом совмещения базовых основ организации торгово-технологических процессов и создания индивидуальных конкурентных черт и преимущества (см. рис. 4).

Надстройка	<i>Индивидуальные характеристики и черты розничной торговой сети</i>	Формирования комплекса «ценовых ощущений»	Принципы обновления ассортимента, специализации ассортимента.	Формирования отличительных особенностей системы обслуживания данной сети
База	<i>Базовые требования к организации торгово-технологических процессов</i>	Принципы ценообразования	Принципы формирования ассортимента	Принципы обслуживания целевой группы покупателей
		<b>Цена</b>	<b>Ассортимент</b>	<b>Уровень обслуживания</b>

Рисунок 4 - Схема организации работы розничной торговой сети в рамках выбранного формата

**2. Выявлены и проанализированы особенности организации торговых и управленческих процессов в розничных торговых сетях магазинов шаговой доступности. Разработана и предложена классификация основных направлений и факторов успеха на рынке с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности.**

Среди так называемых «удобных» форматов розничной торговли наиболее актуальным сегодня является магазин шаговой доступности (МШД).

Важно отметить, что магазин шаговой доступности – это специфический формат розничного предприятия, который предполагает не только соответствие определенным формальным характеристикам, но и использование специальных норм и подходов в управлении.

Основные особенности организации торговой деятельности в рамках формата магазинов шаговой доступности приведены в Таблице 1.

Анализ деятельности розничных торговых сетей шаговой доступности, анализ результатов опросов их посетителей показывает, что для успеха магазинов подобного формата важно достижение баланса между всеми элементами.

Таблица 1 - Особенности формата магазинов шаговой доступности

№	Особенности формата	Формирование конкурентных преимуществ
1	2	3
1.	Ограниченность группы покупателей (целевой зоны действия магазина)	Четкое понимание зоны действия магазина, целевой группы покупателей. Четкое понимание особенностей формирования спроса в зоне действия магазина. Максимальное соответствие существующему в зоне спросу. Постоянный анализ существующего и формирующегося

		спроса, максимальная гибкость, оперативность в изменении ассортимента под потребности целевой группы покупателей
2.	Удовлетворение покупательских потребностей в товарах определенных категорий	Акцент в ассортиментной политике предприятия на якорные товарные группы. К таким группам для МШД относят: фрукты-овощи, молочную продукцию, гастрономию, хлебобулочные товары, товары «для ленивых» (полуфабрикаты), алкогольную продукцию и напитки
3.	Ограниченность площади торгового зала и площади складских помещений	Максимально эффективное использование существующей площади. Постоянный анализ и контроль эффективности использования внутренних пространственных ресурсов.
4.	Высокая частота посещений магазина со стороны основной группы покупателей	Активная работа по обновлению ассортимента, формальным обновлением ассортимента за счет новых форм выкладки и предложения товаров, обновление системы ценовых ощущений для поддержки постоянного покупательского интереса к магазину.
5.	Создание клиенто-ориентированной атмосферы магазина «у дома»	Большое внимание качеству обслуживания (его контроль, постоянное улучшение). Внимание к визуальным и событийным инструментам формирования системы обслуживания.

На рисунке 5 представлены результаты опроса покупателей в магазинах шаговой доступности торговой сети «Квартал» (Санкт-Петербург).



Рисунок 5 – Ранжирование приоритетных факторов у покупателей магазинов шаговой доступности, в % к опрошенным

На основе анализа текущей деятельности ряда розничных сетей магазинов шаговой доступности Санкт-Петербурга, других регионов Российской Федерации,

а также опросов посетителей розничных сетей магазинов шаговой доступности (проведенных, в том числе, и лично автором) можно предложить следующую классификацию основных направлений и факторов успеха торговых предприятий целевого розничного формата на рынке (таблица 2). Классификация направлений и факторов успеха на рынке сформирована на основе модели 5 «Р», а также с использованием выводов п. 1, рис. 4.

Таблица 2 – Основные направления и факторы успеха розничных сетей магазинов шаговой доступности на потребительском рынке

№	Направление формирования конкурентных преимуществ	Факторы конкурентного успеха	
		Базовые факторы (База)	Индивидуальные факторы (Надстройка)
1	2	3	4
1.	PLACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расположение в зоне шаговой доступности к месту проживания (работы) целевой группы покупателей</li> <li>- Удобная планировка торгового зала и расположения товарных групп</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Максимально удобный доступ к торговому предприятию (в том числе и для покупателей на личном транспорте)</li> <li>- Создание комфортной обстановки для пребывания в торговом зале и выборе товара</li> <li>- Наличие понятной системы внутренней навигации для покупателей</li> </ul>
2.	PRODUCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура ассортимента, соответствующая покупательскому спросу в зоне размещения магазина</li> <li>- Постоянство методов работы с товаром</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Максимальное соответствие наличия товарных запасов утвержденной на предприятии ассортиментной матрице</li> <li>- Наличие дифференцированных правил работы с различными категориями товаров</li> <li>- Наличие и выполнение стандартов обновления ассортимента</li> <li>- Формирования ассортиментных «акцентов» в торговом зале</li> </ul>
3.	PRICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень торговой наценки, позволяющий сформировать сбалансированную систему финансово-экономических показателей деятельности</li> <li>- Уровень цен, сопоставимый с ценами основных конкурентами на целевом рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирования перечня и стандартов работы с товарами-«ценовыми маяками»</li> <li>- Формирования программы работы со специальными ценовыми предложениями (система EDLP)</li> <li>- Формирование системы послепродажных ценовых ощущений у покупателей</li> </ul>
4.	PROMOTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достаточный уровень информационной поддержки торговых процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активная работа с визуальными инструментами при формировании имиджа предприятия</li> <li>- Разработка и реализация программ событийных</li> </ul>

			мероприятий на предприятии – Разработка и внедрение комплексной системы выкладки товаров (мерчандайзинга)
5.	PEOPLE	– Количественные и качественные кадровые показатели, соответствующие требованиям эффективной организации торговых-технологических процессов – Достаточная (с позиции покупателей) квалификация торгового персонала	– Внедрение системы постоянного обучения (повышения квалификации) торгового персонала – Разработка и внедрение трехуровневой системы мотивации торгового персонала на основе новых методов материальной, социально-психологической и организационной мотивации – Формирование и развитие корпоративной культуры на предприятии

*3. Выстроена комплексная модель разработки конкурентной стратегии розничного торгового предприятия на основе классической модели «5P» с учетом специфики деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности, а также с учетом современных тенденций развития рынка и розничной торговли, торговых технологий, кадрового менеджмента.*

Для систематизации работ в области анализа начального состояния торгового бизнеса, разработки и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия шаговой доступности целесообразно использовать подход 5P. Данный подход дает ответ, за счет каких факторов предприятие добивается успеха на рынке. Как правило, выделяются следующие группы факторов (рис. 6):

**PLACE (Место).** Управление внешними и внутренними пространственными ресурсами торгового предприятия. Этот блок факторов включает в себя следующие виды работ:

- поиск оптимального места открытия нового предприятия, организационно-экономическая оценка помещения под открытие предприятия;
- управление внешними пешеходными и транспортными потоками с целью привлечения («нагона») посетителей на предприятие;
- организация максимально удобной парковки, оптимальное распределение внутренних площадей предприятия, формирования внутренних технологических и эмоциональных зон на предприятии и др.

**PRODUCT (Товар).** Управление ассортиментной политикой предприятия. Данный блок связан с разработкой ассортимента, осуществлением технологической деятельности, обеспечением необходимого набора дополнительных услуг.

**PRICE (Цена).** Управление ценовой политикой. В последнее время специалисты в области розничной торговли все чаще говорят не столько об экономической составляющей данного направления работ, сколько о создании благоприятных ценовых ощущений, или об управлении ценовым имиджем



предприятия. Во многом данный подход основан на глубоком знании психологии восприятия цен клиентами, формировании в их сознании ценового имиджа предприятия, а также постоянной творческой работе по ценовому стимулированию спроса.

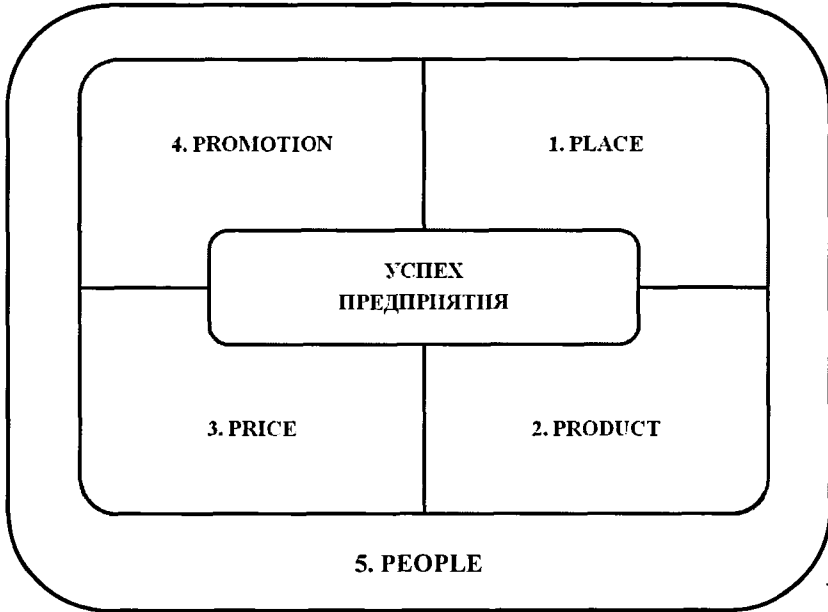


Рисунок 6 - Группы факторов, влияющие на успех розничного торгового предприятия сети магазинов шаговой доступности (система «5Р»)

**PROMOTION (Продвижение).** Формирование системы продвижения товаров и услуг предприятия. Сюда входят как обслуживание клиентов на предприятии, так и вопросы, связанные с внешней рекламой и маркетингом, мерчандайзингом, формированием и реализацией планов событий на предприятии и др.

**PEOPLE (Персонал).** Управление персоналом предприятия. Специалисты в области розничной торговли справедливо полагают, что 80% успеха предприятия зависит от качественного труда персонала. Действительно, практически все виды работ в первых четырех блоках факторов (PLACE, PRODUCT, PRICE, PROMOTION) выполняются силами персонала предприятия. Качество конечного результата зависит от мотивации и компетенции персонала. В связи с этим, в системе управления предприятиями розничной торговли особое внимание сегодня уделяется формированию трудового коллектива, вопросам подбора и адаптации персонала, постоянному повышению квалификации персонала, обучению и

аттестации персонала, мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

4. Разработана авторская методика повышения эффективности управления внешними и внутренними пространственными ресурсами розничной торговой сети магазинов шаговой доступности на основе системного анализа покупательского поведения в торговом пространстве с использованием современных подходов и методов визуального и событийного воздействия на покупателей.

Анализ организации торговых и технологических процессов по каждому из указанных выше пяти функциональных направлений показывает, что в розничных сетях шаговой доступности существует множество специфических особенностей организации и управления процессами, определяющихся спецификой торгового формата, спецификой поведения целевой группы покупателей, спецификой удовлетворения целевых потребностей.

Одной из особенностей работы магазинов шаговой доступности является ограниченность торговой площади.

Большинство магазинов шаговой доступности открывается максимально близко к «дому» покупателей. В центре городов, в условиях уже сложившейся торговой инфраструктуры и общего недостатка торговых площадей, как правило, под эти магазины используются небольшие торговые помещения, часто изначально непригодные под продовольственную торговлю.

Анализ эффективности использования площадей, проведенный в рамках диссертационного исследования, как на базе магазинов в составе розничных сетей, так и отдельных магазинов, выявил существенный дисбаланс в вопросах использования торговых площадей (см. рис. 7). Данные говорят о том, что финансовый результат, получаемый с единицы торговой площади (установочной) под разными торговыми группами в данных магазинах неоднороден, торговая площадь используется крайне неэффективно.

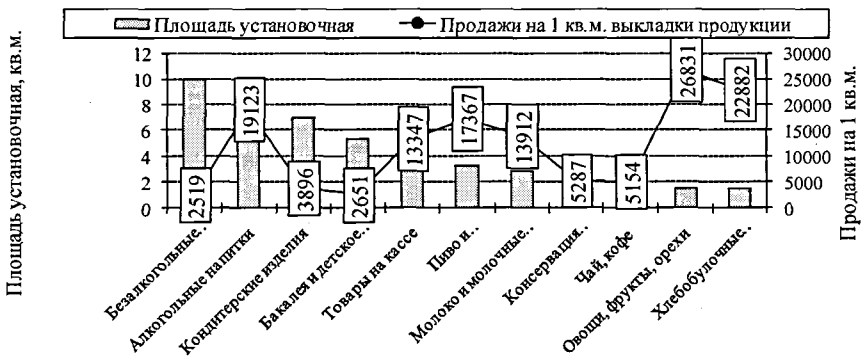


Рисунок 7 – Анализ эффективности использования торговой площади в розничной сети магазинов шаговой доступности (результаты исследования розничной торговой сети «Суперсам»)

В диссертационной работе показывается, что основными направлениями обеспечения эффективного использования торгового пространства в магазинах шаговой доступности являются:

- расчет оптимального торгового баланса по установочным и демонстрационным площадям. Расчет проводится путем регулярного анализа структуры товарооборота по товарным группам и видам товаров, постоянного контроля структуры занимаемой площади (установочной и демонстрационной) по товарным группам и видам товаров, сравнением и «балансировкой» текущей структуры товарооборота и структуры занимаемых площадей;

- оптимизация и регулярный контроль за установленными в магазине (розничной сети) нормативами использования торгового пространства. Повышение эффективности использования торгового пространства за счет перекрестного размещения товарных групп;

- планирование и постоянный анализ покупательских потоков в торговом зале. Управление движением и вниманием покупателей, в том числе за счет современных методов визуального и событийного воздействия;

- внедрение современных и максимально эффективных форм выкладки товаров в торговом зале, а также наличие постоянного текущего контроля выполнения правил мерчандайзинга;

- использование эффективных механизмов планирования и обслуживания товарных запасов как на складе, так и в торговом зале магазина;

- внедрение новых, более эффективных видов торгового оборудования, позволяющих как более полно использовать имеющееся торговое пространство, так и более «выгодно» представлять предлагаемый товар.

Важнейшим направлением формирования конкурентных преимуществ розничного торгового предприятия в современных условиях, формирования конкурентной стратегии является соединение методов и инструментов «классического» торгового обслуживания и современных подходов воздействия на покупателей (визуальные и событийные (эмоциональные) подходы).

Так, объединив классические и современные подходы в рамках анализа оптимизации торгового пространства (внешние и внутренние пространственные ресурсы), автор в третьей главе работы предлагает систему зонирования торгового пространства (табл. 3), которую можно использовать как в целях текущей оптимизации торговых процессов, так и для разработки комплексной стратегии высокоэффективного управления торговым пространством и покупателями.

Накладывая шесть этапов развития эмоционального состояния покупателя при посещении торгового объекта на функциональные зоны торгового объекта, а также инструменты (стандарты, процедуры), необходимые для обеспечения эффективной работы с покупателями в розничных сетях шаговой доступности, можно получить систему зонирования торгового пространства, представленную в таблице 3.

Данная методика (Система зонирования) была разработана автором совместно с сотрудниками консультационной компанией «Торговые решения» и

успешно опробована на ряде сетевых предприятий отрасли Санкт-Петербурга, Северо-запада РФ.

Таблица 3 – Система зонирования торгового пространства для магазинов шаговой доступности

№	Этап «посещения» покупателем	Зона торгового предприятия	Основные цели работ в Зоне	Основные инструменты выполнения работ в зоне (набор инструкций)
1	2	3	4	5
1.	Этап первого контакта	Наружное оформление	<ul style="list-style-type: none"> <li>– остановить потенциального покупателя</li> <li>– помочь потенциальному покупателю зайти в магазин</li> <li>– создать «правильное» начальное впечатление о магазине</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правила оформления фасада магазина</li> <li>2. Правила работы с внешними автомобильными и пешеходными покупательскими трафиками</li> <li>3. Правила работы автостоянки</li> <li>4. Правила обеспечения чистоты и порядка в зоне входа</li> </ol>
2.	Этап входа в магазин	Зона входа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помочь адаптироваться покупателю к магазину</li> <li>– создать «правильный» имидж магазина</li> <li>– создать начальные эмоциональные акценты</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правила товарного и визуального оформления Зоны входа в магазин</li> <li>2. Правила поведения сотрудников в Зоне входа в магазин</li> </ol>
3.	Этап адаптации к внутреннему пространству	Торговый зал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помочь покупателю быстро сориентироваться в торговом зале</li> <li>– создать удобную атмосферу для выбора и покупки товара</li> <li>– поддерживать позитивный эмоциональный уровень покупателя</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планограмма торгового зала</li> <li>2. Правила организации системы навигации в торговом зале</li> <li>3. Стандарты работы с рекламой в торговом зале</li> <li>4. Стандарты проведения специальных акций в торговом зале</li> <li>5. Стандарты работы с массовой выкладкой товаров</li> <li>6. Стандарты работы с композициями в торговом зале</li> <li>7. Правила организации рабочего места продавца-</li> </ol>

				консультанта 8. Кодекс поведения в торговом зале 9. Стандарт дресс-кода
4.	Этап выбора товара	Место размещения товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помочь покупателю быстро найти нужный товар,</li> <li>– помочь покупателю приобрести максимальное количество товаров перекрестного спроса и импульсивных товаров</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стандарты мерчандайзинга</li> <li>2. Стандарты работы с ценниками в торговом зале</li> <li>3. Положение о системе личных продаж</li> </ol>
5.	Этап расчета за купленный товар	Расчетно-кассовая зона	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулировать продажу импульсивных перекрестных и сезонных товаров</li> <li>– закрепить «правильное» впечатление о магазине</li> <li>– сделать обслуживание на расчетно-кассовом узле максимально удобным и по необходимости быстрым</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стандарты мерчандайзинга для прикассовой зоны</li> <li>2. Правила работы персонала кассового узла</li> </ol>
6.	Этап выхода покупателя из торгового предприятия	Зона выхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сделать все, чтобы покупатель захотел вернуться в магазин в будущем</li> <li>– закрепить у покупателя хорошее настроение от посещения магазина и совершенной покупки</li> <li>– сообщить информацию о будущих событиях в магазине</li> <li>– вовлечь покупателя в общение с магазином</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стандарты оформления Зоны выхода</li> <li>2. Правила послепродажного обслуживания покупателей</li> </ol>

*5. Предложена модель построения эффективной системы управления товарным ассортиментом на основе разработки и реализации поэтапной ассортиментной стратегии, направленной на формирование долгосрочных*

*конкурентных преимуществ торгового предприятия и покупательской лояльности.*

Вопрос эффективности использования торгового пространства во многом связан с системным управлением ассортиментом товаров, предлагаемых в магазинах шаговой доступности.

В результате дисбаланса, описанного ранее (см. рис. 7), происходит снижение эффективности использования ресурсов торгового предприятия. На рисунке 8 показан анализ рентабельности продажи ассортиментных позиций, проведенный в одной из розничных сетей МЖД в Санкт-Петербурге.

Данные, приведенные на рисунке 8, показывают, что доля «аутсайдеров» - нерентабельных ассортиментных позиций (т.е. реализуемая торговая наценка не покрывает сумму издержек, связанных с работой с указанным товаром) в отдельных товарных группах составляет 30 и более процентов от общего числа ассортиментных позиций. Так, например, в товарной группе «Флодоовощная консервация» при общей глубине ассортимента в 322 ассортиментных позиций 257 из них, или 79,8%, являются нерентабельными, формируют убытки. В целом же, при общей глубине ассортиментной матрицы в 5306 ассортиментных позиций, 3130 из них, или 59,9%, нерентабельны. При подобном дисбалансе трудно обеспечить эффективную работу торгового предприятия.

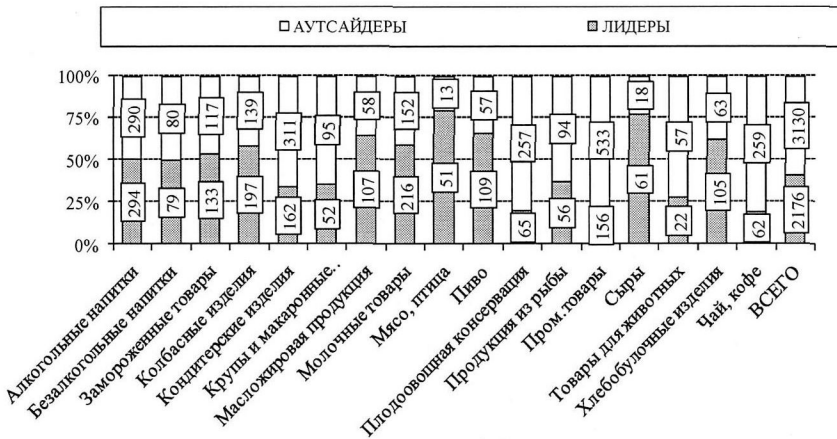


Рисунок 8 – Анализ эффективности ассортимента в розничной торговой сети магазинов шаговой доступности (результаты исследования розничной торговой сети «Суперсам»).

Представленные результаты получены на основании обработки опросов покупателей. Дисбаланс внутри показателей продаж ассортимента является сигналом неудовлетворенности покупателей предлагаемым ассортиментом и работой магазина (розничной сети) в целом.

Для ликвидации подобных ошибок, которые в магазинах шаговой доступности могут привести к серьезным финансовым и имиджевым последствиям, необходимо построение системной работы с ассортиментом.

Выделяется четыре основных этапа работы с ассортиментом.

Этап 1. Разработка ассортиментной концепции – определение основных параметров формирования ассортимента на основе серьезного анализа покупательского спроса в месте размещения магазина и прочих существенных факторов внешней среды.

Этап 2. Разработка товарного баланса (формирование начальной ассортиментной матрицы) – определение структуры (широты и глубины) будущего ассортимента на основе совмещения покупательского спроса и возможностей торгового предприятия.

Этап 3. насыщение ассортимента – работа по «наполнению» начальной ассортиментной матрицы конкретными товарами, работа по поиску и отбору поставщиков, оптимизация условий поставок, логистики и др.

Этап 4. Оптимизация ассортимента – текущая работа по повышению эффективности ассортимента за счет постоянного анализа эффективности продаж, корректировки предлагаемого ассортимента, а также оптимизации работ с товарами в торговом зале и на складе.

Проведенный автором анализ деятельности розничных сетей МШД позволяет выделить следующие основные принципы разработки и реализации эффективной ассортиментной стратегии:

1. Долевой принцип формирования структуры базового ассортимента и распределения торговых площадей, в основе которого лежит анализ и использование в расчетах структуры спроса на товары группы целевых покупателей.

2. Принцип обновления ассортимента, использующийся на всех этапах разработки и реализации ассортиментной стратегии (от формирования структуры ассортимента до насыщения и текущей работы с ассортиментом в торговом зале). При этом реализация этого принципа может быть осуществлена через:

- формальное обновление, т.е. текущую ротацию ассортимента за счет вывода неэффективных ассортиментных позиций и ввода новых (через постоянный контроль набора показателей эффективности и обновления ассортимента);

- организационное обновление – обновление ассортимента за счет активной работы с товарами в торговом зале с использованием принципов товарного мерчандайзинга;

- эмоциональное обновление – обновление текущего представления ассортимента на основе использования принципов визуального и событийного мерчандайзинга.

Второй и третий виды обновления ассортимента опираются, во многом, на «креативную» работу с ассортиментом. Основа данных видов обновления – психология восприятия товаров покупателями в торговом зале магазинов.

3. Принцип стандартизации процедур работы с ассортиментом от уровня корпоративного управления розничной сетью в целом до уровня каждой бизнес единицы (магазина).

4. Принцип постоянного повышения эффективности системы управления ассортиментом за счет внедрения новых организационных и технических подходов. В настоящее время наиболее актуальным становится внедрение систем управления ассортиментом на основе принципов категорийного менеджмента.

*6. Представлена комплексная модель построения системы операционного управления персоналом розничной торговой сети магазинов шаговой доступности с целью повышения качества обслуживания и обеспечения высокой эффективности труда персонала на основе оптимизации процессов найма, адаптации, текущей координации и мотивации персонала с учетом психологических особенностей формирования мотивационного поля работников массовых специальностей торговых организаций.*

Анализируя организацию кадровой работы в розничных сетях шаговой доступности, можно отметить ряд специфических особенностей, находящихся свое отражение как в общих принципах разработки и реализации стратегии управления персоналом, так и в практике ежедневной работы с людьми.

К основным из них относятся:

1. Быстрое психологическое «выгорание» (усталость) от выполняемой работы у работников массовых специальностей.

2. Высокая роль психологического настроя сотрудников и уровня их квалификации в формировании главного «продукта» торгового предприятия - качественного обслуживания покупателей.

3. Высокая роль непосредственных руководителей (управляющих) розничных торговых объектов (магазинов) в составе розничных сетей в вопросах текущей мотивации работников массовых специальностей.

4. Все более широкое использование методов массового отбора и обучения персонала в рамках розничных торговых сетей.

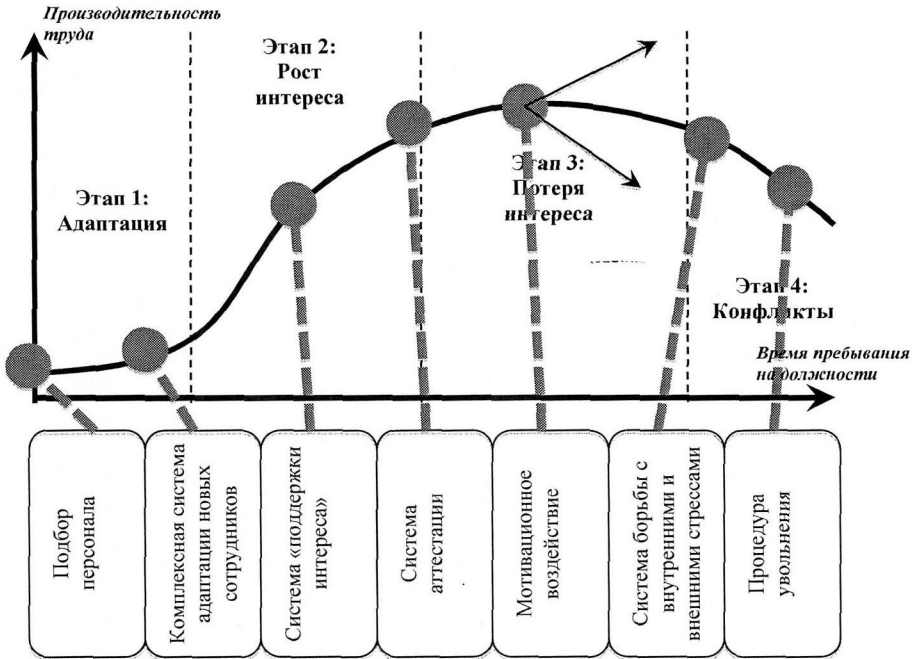
5. Постоянное развитие методов нематериальной мотивации к труду сотрудников розничных сетей магазинов шаговой доступности.

Анализируя практику работы розничных сетей магазинов шаговой доступности, можно выделить несколько системных подходов к организации работы с персоналом. Основным из них, на сегодняшний день, является «Кривая интереса» (см. рис. 9), которая выстраивает систему воздействия на сотрудника торгового предприятия исходя из уровня его текущего психологического состояния и восприятия себя и своей роли на рабочем месте.

Данная модель показывает зависимость качественных и количественных показателей труда сотрудников розничной торговой сети (работников массовых специальностей) от времени их нахождения на одной должности внутри компании. Анализ работы сотрудников в разрезе времени показывает, что их



«выработка» не растет постоянно, а в определенный момент начинает снижаться вследствие их психологической усталости от выполняемых торгово-технологических операций, внутренних и межличностных стрессов.



Инструменты управления персоналом и этапы из использования

Рисунок 9 - Модель управления персоналом розничной торговой сети («Модель психологического «выгорания» сотрудников»)

На основе изучения опыта работы розничных сетей шаговой доступности, проведения опросов сотрудников магазинов шаговой доступности, а также использования модели «Кривой интереса», автор делает выводы и практические рекомендации по построению системы мотивации торгового персонала (работников массовых специальностей) на уровне торговых единиц розничных сетей, а также, в целях повышения эффективности управления персоналом, более широкого и системного внедрения в практику работу российских розничных сетей внутрикорпоративных стандартов выполнения торгово-технологических процессов и общего поведения персонала.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические и методические положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, являются результатом самостоятельного исследования, проведенного автором.

Вклад автора в проведенное исследование состоит в определении целей и задач диссертационного исследования, выборе объектов и предмета исследования, сборе, обработке и анализе необходимой информации.

Автором проведен детальный анализ текущего состояния и тенденций развития потребительского рынка и сферы розничной торговли, проанализирована организация торговой и управленческой деятельности в рамках различных современных розничных форматов, присутствующих на рынке, доказана необходимость детализации теории и практики менеджмента торговых предприятий с учетом специфики организации деятельности в рамках каждого розничного формата.

В процессе исследования получены следующие результаты:

1. На основе анализа деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности, представленных на рынке Санкт-Петербурга и других регионов (городов) России, автором сделаны выводы об основных факторах, определяющих конкурентный статус предприятий целевого формата (магазинов шаговой доступности) на рынке.

2. На основе анализа теоретических источников в области стратегического управления на предприятиях розничной торговли, а также изучения специфики управленческих процессов в розничных торговых сетях магазинов шаговой доступности, автором разработана комплексная модель разработки и реализации конкурентной стратегии для розничных сетей данного формата.

3. Значительная часть исследования посвящена разработке методов и практических инструментов решения конкретных задач, связанных с повышением эффективности деятельности розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности и обеспечения конкурентных преимуществ в таких областях, как:

- управление и повышение эффективности использования внешних и внутренних пространственных ресурсов магазинов шаговой доступности;
- оптимизация ассортимента товаров и услуг;
- управление ценовыми ощущениями покупателей;
- эффективное продвижение товаров и услуг предприятия и формирование привлекательного имиджа у целевой группы покупателей;
- повышение эффективности управления торговым персоналом за счет внедрения комплексных методов подбора, обучения и мотивации торгового персонала розничных сетей магазинов шаговой доступности.

Ряд практических выводов и рекомендаций автора прошли апробацию на действующих предприятиях торговли – розничных торговых сетях магазинов шаговой доступности.

**Рекомендации и перспективы дальнейшей разработки темы.**

Результаты диссертационной работы развивают имеющиеся теоретические и методологические положения в области построения общей системы управления,

организации текущей хозяйственной деятельности, разработки и реализации стратегии развития и повышения конкурентоспособности для розничных торговых сетей магазинов шаговой доступности. Материалы работы могут быть использованы в рамках разработки новых государственных программ по формированию и развитию потребительского рынка и сферы розничной торговли, по координации и повышению социальной эффективности сегментов рынка, связанных с работой розничных сетей магазинов шаговой доступности.

Многие из предложенных в работе рекомендаций носят практический характер и могут быть использованы предприятиями отрасли в целях повышения эффективности текущей деятельности и достижения долгосрочных конкурентных целей.

Результаты проведенного исследования и предлагаемые методики можно применить в учебном процессе учреждений высшего профессионального и послевузовского образования при организации обучения по дисциплинам «Торговый менеджмент», «Стратегическое управление», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами», а также в рамках организации учебного процесса по другим смежными дисциплинам.

Дальнейшее развитие темы исследования может быть связано с расширением и углублением теоретических и методологических основ разработки и реализации адаптивных конкурентных стратегий в розничных сетях магазинов шаговой доступности с учетом актуальных изменений, происходящих на потребительском рынке, в сфере формирования потребительского спроса и предпочтений, последних достижений в области информационных и торговых технологий, организации торгово-технологических процессов. Кроме того, результаты представленной диссертационной работы могут быть распространены, с учетом проведения дополнительных теоретических и практических исследований, на смежные розничные форматы торговых предприятий.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК:**

1. Беланова М.А. Использование психологических инструментов ценообразования в разработке и реализации конкурентной стратегии розничных сетей магазинов шаговой доступности. Журнал «Вестник Инжэкона». СПб: 2012. – №5(56). – С. 269-273. - 0,5 п.л.
2. Беланова М.А. Основные принципы разработки ассортиментной стратегии в сетях магазинов шаговой доступности. Журнал «Научно-технические ведомости СПбГПУ». СПб: 2012. – №3(149). – С. 124-129. - 0,5 п.л.
3. Беланова М.А., Крамарев А.Н. Повышение эффективности управления внешними пространственными ресурсами в розничных сетях. Журнал «Научно-технические ведомости СПбГПУ». СПб: 2012. – №4(151). – С. 63-73. - 0,8 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

**Статьи и доклады, опубликованные в научных сборниках и журналах:**

4. Беланова М.А. Специфика реализации стратегии развития нематериальных активов на торговом предприятии. / Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сборник статей Международной научно-практической конференции, ч. 2. – Пенза: РИО ПГСХА, 2010. - с.12-14. - 0,3 п.л.

5. Беланова М.А. Специфика разработки и реализации стратегии ценообразования на предприятиях розничной торговли. / Экономика России в условиях модернизации: ориентиры и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Каменск-Уральский: УрГЭУ, 2011 г. - с. 118-122. - 0,3 п.л.

6. Беланова М.А. Основные направления повышения эффективности использования торгового пространства в магазинах шаговой доступности. / Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: ПГСХА, 2011. – с. 36-38. - 0,3 п.л.

7. Беланова М.А. Оптимизация работы с ассортиментом сопутствующих товаров как направление повышение конкурентоспособности розничной сети. / Научные и технические средства обеспечения энергосбережения и энергоэффективности в экономике РФ: сб-к научных трудов 1-й Международной научно-практической конференции. – СПб: СПбГПУ, 2011. - с. 118-122. - 0,3 п.л.

8. Беланова М.А. Событийность как часть конкурентной стратегии предприятия розничной торговли. / VI Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы развития предприятий: теория и практика». – Пенза: ПГСХА, 2012. - 0,3 п.л.

9. Беланова М.А. Специфические вопросы разработки и реализации ассортиментной стратегии в сетях магазинов шаговой доступности. / VI Всероссийская научно-практическая конференция «Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами». – Пенза: ПГСХА, 2012. - 0,3 п.л.

Подписано в печать 19.11.2013г.

Формат А5, цифровая печать

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ЦОП «Копировальный Центр Василеостровский»

Россия, Санкт-Петербург,

В.О., 6-линия, д.29.

тел. 702-80-90, факс: 328-61-84

e-mail: [vs@copy.spb.ru](mailto:vs@copy.spb.ru)