ЭКОНОМИКА,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПРАВО
Том 10 ● Номер 11 ● Ноябрь 2020
ISSN 2222-534X
Journal of Economics, Entrepreneurship and Law

Первое экономическое издательство

Модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети

Облогин М.В. [1], *Щепакин М.Б.* [1]

[1] Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия

АННОТАЦИЯ:

Обозначены значимые факторы, определяющие характер преобразований на рынке оптовой и розничной торговли. Указано на необходимость адаптации торговой сферы на разные формы построения бизнеса, на рациональное использование имеющихся и вовлекаемых ресурсов при максимальном учете влияющих на развитие бизнеса факторов. Выделено два круга ключевых факторов, определяющих формирование модели управления функционированием и развитием розничной и оптовой торговой сети. Разработана соответствующая модель, в которой выделено «системное поле» управления изменениями разного характера и различной направленности посредством формирования и воплощения управляющих воздействий на разные целевые аудитории рыночного окружения во входящих в него подсистемах системы управления этой сетью. Указано на повышение значимости мотивационно-поведенческих, ресурсообеспечивающих и коммуникационных факторов на характер развития торговых сетей, на формирование ее интеграционного потенциала и на достижение задаваемого социально-экономического вектора преобразований, ориентированных на экономический рост и повышение благосостояния людей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: розничная торговля, коронавирусная пандемия, непродовольственные товары, торговые сети, инновационные изменения, маркетингово-коммуникационная платформа, модель управления розничной торговой сетью, комплексная оценка эффективности функционирования и развития сети, матрица завоевания лидирующих позиций

Model for managing the retail trade network operations and development

Oblogin M.V. [1], *Shchepakin M.B.* [1]

[1] Kuban State Technological University, Russia

Введение

Значимыми факторами на этапе рыночных преобразований рынка оптовой и розничной торговли, в том числе под воздействием коронавирусной пандемии, являются тех из них, которые: а) формируют внутреннее состояние субъектов торговой сферы; б) определяют содержание и характер выстраиваемых коммуникаций между участниками отношений разного уровня и разной подчиненности в сферах их профессиональной деятельности. Имеются в виду следующие отношения: между бизнесом и государством как носителем и иници-

атором регулирующих воздействий разного характера, различной направленности; между бизнесом и трудовым ресурсом, реализующим проекты и начинания инициаторов преобразований; между разноотраслевыми структурами рынка и органами власти разных иерархическими ступеней; между субъектами внутри сферы торговой деятельности; между инвесторами и собственниками субъектов оптовой и розничной торговли; между государством и собственниками субъектов торговой сферы и др.

Розничные торговые сети в условиях их адаптации к изменяющимся условиям рыночного окружения могут быть ориентированы на разные формы построения бизнеса [1] *(Shchepakin, Oblogin, Mikhaylova, Sokolova, 2019)*, исходя из необходимости обеспечения рационального использования имеющихся и вовлекаемых ресурсов и максимального учета влияния действующих факторов, дающих о себе знать при разработке инновационных решений по функционированию и развитию сетевой формы в торговой сфере. Важным обстоятельством, изменяющим систему коммуникаций между участниками отношений, является цифровизация разных составляющих деятельности сетевого ритейла, что отражает главную мировую тенденцию в сетевой системе торговой сферы [2] *(Sergeev, Sergeev, 2019)*. В условиях пандемии важным становится процесс выработки моделей управления развитием сетевой торговли,

ABSTRACT:

The significant factors that determine the nature of changes in the wholesale and retail trade market are identified. The need to adapt the trade sphere to different forms of business development, to rational application of available and involved resources with maximum consideration of factors affecting business development is indicated. Two sets of key factors that determine the management model for the retail and wholesale network operation and development are identified. A corresponding model has been developed, which highlights the system field of managing changes of different nature and different directions through the formation and implementation of control actions on different target audiences of the market environment in the subsystems of the network management system included in it. It is pointed out that motivational-behavioral, resource-providing and communication factors are more important for the retail trade network development, for its integration potential, and for achieving the set socio-economic vector of transformations aimed at economic growth and improving people's well-being.

KEYWORDS: retail trade, coronavirus pandemic, non-food products, retail chains, innovative changes, marketing and communication platform, retail trade network management model, comprehensive assessment of the network effective operation and development, being first matrix

JEL Classification: L81, M21, M31 **Received: 25.09.2020 / Published: 30.11.2020**

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers
For correspondence: Oblogin M.V. (oblogin_mv@bk.ru)

CITATION:

Oblogin M.V., Shchepakin M.B. (2020) Model upravleniya funktsionirovaniem i razvitiem roznichnoy torgovoy seti [Model for managing the retail trade network operations and development]. Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. 10. (11). – 2805-2826. doi: 10.18334/epp.10.11.110899

ориентируясь на расширение и развитие инструментария обеспечения безопасности в торговой сфере, когда ориентир в их использовании подгоняется под рамочные стандарты безопасности в интересах облегчения торговли (в том числе и на мировом уровне) [3] *(Drobot, 2017)*. Развитие сетевых форм розничной торговли предполагает использование современных парадигм развития дистрибьюции на разных рынках на основе совершенствования маркетинга взаимоотношений как способности формировать эффективные взаимодействия не только с потребителями, но и с другими рыночными игроками (партнерами, поставщиками, посредниками, структурами вспомогательного обслуживания и сопровождения и др.) [4] *(Moshchelkova, Gorlacheva, Kolesnik, 2020)*.

Следует отметить, что к началу XXI века доля торговых сетей в общем обороте розничного сектора изменялась в сторону увеличения. Так, например, в США она выросла до 65% и в настоящее время превышает 70% [5] *(Chernovolov, Panfilov, 2006)*. При этом сетевые компании составляют более 40% от общего числа розничных фирм в США. Динамика доли торговых сетей в России в общем обороте розничной торговли тоже росла и в 2019 г. превысила 34,2% [6]. В сравнении с 2010 г. она увеличилась в 1,95 раза. Эта тенденция сохраняется. Эксперты прогнозируют, что будет продолжено укрупнение торговых сетей, и оно может происходить достаточно долго. При этом от консолидации ритейлеров, безусловно, проиграют небольшие независимые магазины, так как все сложнее конкурировать с ассортиментом и ценами крупных сетевых предприятий [7]. Вопрос управления развитием сетей в оптовой и розничной торговле остается в центре внимания и требует своего методического обеспечения с ориентацией на разработку и воплощение современных бизнес-моделей.

Модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети

Управлять развитием рынка розничной и оптовой торговли необходимо на основе формируемых бизнес-моделей [8] *(Shchepakin, Mikhaylova, Seleznev, 2017)*, которые разрабатываются под влиянием изменяющихся факторов, определяющих тенденции развития этого рынка [9] *(Shchepakin, Oblogin, Mikhaylova, 2020)*, учитываемые или корректируемые регулирующими модуляционными воздействиями государства

ОБ АВТОРАХ:

Облогин Мирослав Владимирович, аспирант кафедры маркетинга и бизнес-коммуникаций (oblogin_mv@bk.ru)

Щепакин Михаил Борисович, д-р экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и бизнес-коммуникаций (shchepakin@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Облогин М.В., Щепакин М.Б. Модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 11. – С. 2805-2826. doi: 10.18334/epp.10.11.110899

и органов власти регионов. Способность последних адаптироваться к внешним вызовам разного происхождения и разной мотивационной направленности определяет потенциал возможных изменений: а) или в сторону ослабления существенной противоречивости между ключевыми стейкхолдерами рынка и вытесняемыми ими из этого рыночного пространства субъектами малого и среднего предпринимательства без оглядки на интересы государства и общества; б) или в направлении стабилизации и закрепления сложившегося положения существующих межсубъектных отношений; в) или в сторону обострения противостояния государства, бизнеса и работников в границах их интересов и компетенций, реализующих в той или иной мере запросы крупных собственников капиталов и владельцев субъектов оптовых и розничных сетей, являющихся в том числе и представителями иностранных юрисдикций. Последние отождествляются с офшорными зонами, представляющими собой территории разных государств с низким налогообложением.

Два круга определяющих факторов формируют основу модели управления функционированием и развитием розничной и оптовой торговой сети. Аналогия влияния определяющих факторов на сети разного масштаба (от оптовой до мелкооптовой, и далее до розничной в разных ее формах и форматах) очевидна в той мере, в какой очевидна разница проявления тех или иных воздействий на субъекты разного функционального и иного предназначения, имеющих различные масштабные характеристики. Аналогия влияния ключевых факторов внешнего окружения и внутреннего состояния бизнеса проявляется на всех уровнях разномасштабного предпринимательства в сфере торговой деятельности. Структура влияющих на развитие обозначенной отрасли факторов будет изменяться в зависимости от отраслевой, функциональной, предметной принадлежности, от ресурсного потенциала как самих субъектов (функционирующих на разных территориях, с разными климатическими, этническими и другими особенностями), так и потенциала собственников тех или иных ресурсов, имеющихся у них и позволяющих им вовлекать в реализацию своих собственных интересов административный ресурс на разных уровнях власти (федеральной, региональной, муниципальной, местной).

Первый круг факторов включает следующий их набор: инфраструктурные, административные, бюрократические и конкурентные. Их взаимосвязь носит прямой и обратный характер, в большей мере затрагивая структуры крупномасштабного формата вне зависимости от предметной и отраслевой специализации.

Второй круг факторов в большей мере определяет потенциал и насыщенность рынка в разрезе отраслевых номенклатурных, продуктовых групп товаров, а также структуру рынка, адаптируемую под спрос, предложение, уровень существующей конкуренции, форматы торговли разного воплощения. Идентификация состояния рынка должна вестись по ключевым измерителям, характеризующим те или иные грани рыночного пространства, проявляющие себя наиболее отчетливо в маркетинговом поведении субъектов, в мотивационных установках на сотрудничество, в коммуника-

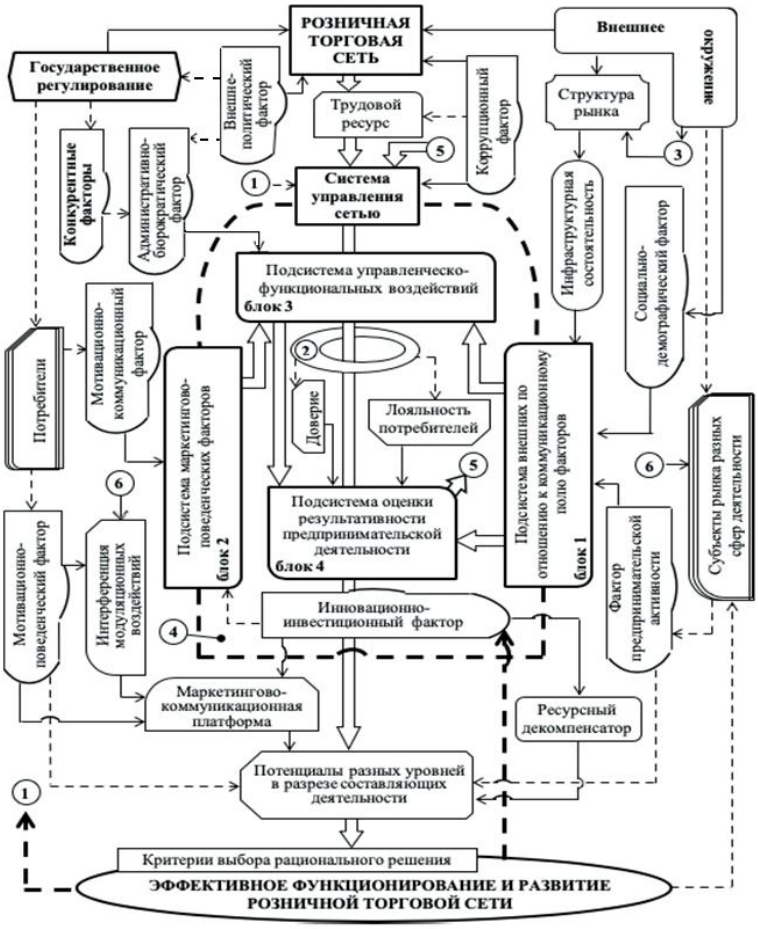
ционном проявлении оформляемых договорных отношений и др. Во второй круг факторов могут быть включены следующие: а) мотивационный; б) коммуникационный; в) инвестиционный; г) поведенческий; д) внешнеполитический как ореол, «накрывающий» внутреннее пространство развиваемого бизнеса; е) инновационный (во всех его проявлениях, затрагивающих как сами субъекты, так и входящие в него элементы); ж) коррупционный (присутствующий всегда, где есть контакт власти и бизнеса). Могут быть выделены и другие факторы, расширяющие представление о взаимосвязях и взаимозависимостях межличностных и межсубъектных отношений в контексте обратных связей на проявления действий юридических лиц разного происхождения и различной ответственности.

При нарастающей турбулентности рынка и трансформации подходов к формированию торговой политики проблема дальнейшего развития бизнеса связана с оценкой его интеграционного потенциала [10] *(Panyukova, 2015)*. И эта проблема становится ключевой при построении рациональных взаимодействий между различными участниками рыночных отношений, ориентированных на совершенствование вовлекаемого для этого организационно-экономического и маркетингового инструментария, реализующего имеющиеся резервы и возможности в бизнесе на основе эффективной самореализации работников и воплощения их инновационной способности в интересах общества, государства, бизнеса и рядовых граждан [11] *(Shchepakin et al., 2020)*.

Нами разработана *модель* управления функционированием и развитием розничной торговой сети, учитывающая взаимодействие и взаимовлияние обозначенных выше факторов *(рис. 1)* в контексте тех проблем, которые надо решать на уровне отдельных территорий и регионов, от которых зависит темп экономического роста и социальное благополучие граждан.

В модели выделено «системное поле» управления изменениями в функционировании и развитии розничной торговой сети, в рамках которого формируются и проявляют свое действие следующие подсистемы: а) подсистема внешних по отношению к коммуникационному полю факторов (блок 1); б) подсистема маркетингово-поведенческих факторов (блок 2); в) подсистема управленческо-функциональных воздействий (блок 3); г) подсистема оценки результативности предпринимательской деятельности (блок 4). Взаимосвязь подсистем осуществляется посредством отражения в каждом из представленных блоков сигнальных импульсов, формируемых в этих подсистемах как отклик на те или иные воздействия, «созревающие» внутри бизнеса и воспринимаемые топ-менеджментом этих сетей от внешнего «давления» (фиксируемого и отображаемого в корректирующих мерах поведенческого, маркетингового, инновационного, технологического, логистического, инвестиционного и иного характера).

В частности, *инновационно-инвестиционный фактор* влияет на маркетинговое поведение субъектов и форму его проявления (конструктивное, объективное, симуляционное, девиантное, адаптивное и иное). Этот же фактор формирует ресурсный декомпенсатор [12] *(Shchepakin, Erok, Ivakh, 2016)*, определяющий возможности



Обозначения: (1) – обратные сигналы, поступающие в систему управления розничной торговой сетью; (2) – рекламно-маркетинговая активность сети; (3) – форматы торговли; (4) – «системное поле» управления изменениями в функционировании и развитии розничной торговой сети; (5) – корректирующие воздействия, направленные в систему управления сетью; (6) – коммуникационные воздействия от субъектов рынка разных сфер деятельности

Рисунок 1. Модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети
Источник: составлено авторами.

наращивания потенциалов разных уровней в разрезе отдельных составляющих деятельности бизнеса. Этот же фактор формирует и корректирует форматы, масштабы и наполнение маркетингово-коммуникационной платформы, аккумулирующей и воплощающей в тех или иных размерах потенциалы составляющих бизнес видов и форм деятельности.

Мотивационно-поведенческий фактор как ключевой фактор реакции бизнеса на требования, запросы и претензии потребителей влияет на воплощение и наполнение маркетингово-коммуникационной платформы действенными инструментами воздействия бизнеса на участников отношений (потребителей, партнеров, посредников, случайных рыночных агентов и др.). В рамках этой платформы осуществляется интерференция модуляционных воздействий коммуникационного характера, направляемых со стороны субъектов рынка разных сфер деятельности в направлении отправителя (инициатора) информационных сообщений в разных формах их представления. Мотивационно-поведенческий фактор обозначает профиль мотивационного и поведенческого доминаторов [13] *(Shchepakin, 2019)* субъектов в сфере розничной торговли, изменяя управляющие импульсы, которые формируются в соответствующей подсистеме (блок 2). Государственное регулирование в отношении розничной торговой сети находится под влиянием действия внешнеполитического фактора, который определяет формирование внутрисистемного административно-бюрократического фактора. Последний получает свое «закрепление» и воплощение в подсистеме управленческо-функциональных воздействий (блок 3).

Коррупционный фактор косвенно влияет на трудовой ресурс, выступая в неявной (латентной) форме, создавая и изменяя уровень противоречий между многими участниками отношений, находящих свое реальное проявление в системе выстраиваемых коммуникаций и заявляющих необходимость формирования антикризисного компонента [14, 15, 16] *(Shchepakin, Gubin, 2019; Shchepakin, Gubin, Khandamova, 2019; Shchepakin, Gubin, 2019)* как инструмента обеспечения устойчивости бизнеса в нестабильной рыночной среде. Антикризисный компонент является продуктом усилий топ-менеджмента бизнес-структур, который создается ими специально или для «снятия» внутренних и внешних проблем, или же для ослабления их влияния на функционирование и развитие рознично-оптового бизнеса в торговой сфере. Трудовой ресурс наполняет систему управления сетью всем многообразием инновационных изменений в интересах рационального использования имеющегося потенциала бизнеса и его реализации, в том числе вовлекая инновационную способность персонала к разработке новаций разного характера (технологических, производственно-технических, маркетинговых, поведенческих, организационно-управленческих и др.). Инновационный фактор как регулятор различных изменений в деятельности субъектов предпринимательства оказывает существенное влияние на потенциал развития бизнеса в сетевой сфере торговли. Имеются научные разработки [17, с. 121; 18; 19] *(Nikolaeva, Lykasova, 2010, p. 121; Gureev, Grishin, 2017; Medvedeva, 2010)*, которые определяют взаимосвязь и взаимовлияние ресурсов у субъектов бизнеса (в том числе это относится и к организациям торговли разных уровней, масштабов, форматов). В этих исследованиях выделяются важнейшие элементы ресурсного потенциала субъектов в контексте инновационных изменений, а также даются уточненные и расширенные представления о возможностях развития хозяйствующих субъектов, ориентированных на обеспечение

требуемого уровня конкурентоспособности бизнеса при формировании стратегий их развития.

От ресурсного потенциала зависит, насколько эффективно реализуются выбранные стратегии развития предприятий [20, с. 135] *(Nikolaeva, 2015, p. 135)*. В свою очередь, ресурсный потенциал торговой организации зависит от ее форматов и внутреннего состояния бизнеса (по фактору мотивированности персонала, а также по параметрам организационных, маркетинговых, поведенческих и иных изменений). Ориентация на мотивационно-коммуникационную концепцию маркетинга [21] *(Khandamova, Shchepakin, 2015)*, на эмоционально-поведенческую концепцию маркетинга в развитии моделей лидерства [22] *(Shchepakin, Khandamova, Bzhennikova, Fedyunina, 2020)* может серьезным образом повлиять на разрабатываемые управленческие решения по воплощению бизнес-моделей в сетевой торговле при построении стратегических программ ее развития.

Внешнее окружение влияет на форматы торговли (в том числе сетевой), а также на структуру рынка, формируя инфраструктурную состоятельность в этом виде деятельности. Социально-демографический фактор и инфраструктурная состоятельность определяют динамику изменений показателей, которые рассчитываются в подсистеме внешних по отношению к коммуникационному полю факторов (блок 1). Результативность предпринимательской деятельности зависит от управленческо-функциональных воздействий (формируется в блоке 3) и возможностей, определяемых через систему показателей в обозначенной подсистеме. Фактор предпринимательской активности как проявление инициативы, самостоятельности, заинтересованности субъектов рынка разных сфер деятельности в развитии розничных торговых сетей создает условия для наращивания потенциалов разных уровней в разрезе составляющих деятельности бизнес-структур. Совокупность рассчитываемых потенциалов на основе принимаемых критериев выбора рациональных решений по всему кругу рассматриваемых проблем позволяет достигать эффективности (или рационального) функционирования и развития розничной торговой сети за счет расширения коммуникативного круга участвующих сторон и повышения их ответственности за принимаемые на себя обязательства по выполнению договорных условий сотрудничества [23] *(Shchepakin, Avdeeva, Latynin, 2016)*.

Результативность предпринимательской деятельности определяет, с одной стороны, необходимость корректировок по широкому кругу функционала бизнеса в системе управления сетью, а с другой, фиксирует уровень достаточности тех мер, которые принимаются в ходе функционирования сети и планирования преобразований в составляющих потребительских цепочек стоимости, создаваемых в результате разработки тех или иных проектов по модернизации, или реструктуризации, или инновационному совершенствованию бизнес-процессов, а также разработки технологических циклов и воплощению новых идей и начинаний во всех составляющих деятельности розничной торговой сети. Обратные сигналы направляются в систему управления роз-

ничной торговой сетью в случае недостижения задаваемых показателей или усиления проявления внешних неблагоприятных воздействий под влиянием изменяющегося агрессивного окружения и нарастания противоречий разного характера во внутренней среде бизнеса. Т.е. тех противоречий, которые не снимаются продолжительное время из-за инерционности собственников сетей по причинам разного характера.

Рекламно-маркетинговая активность сети формирует *доверие* [24] *(Shchepakin, Khandamova, Ivakh, Fedin, 2017)* - обретаемое свойство принятой бизнес-модели в ходе преобразований и изменений на инновационной основе, ориентированных на экономический рост бизнеса и развитие сетевой формы деятельности. Доверие в условиях нестабильной экономики и масштабных мошеннических действий различных коммерческих структур на рынке торговой сферы становится источником для принятия тех решений, которые определяют реальную результативность предпринимательской деятельности. Если нет доверия к бизнес-структуре, значит, и результат будет неблагоприятным, который способен привести к банкротству или к утрате достигнутого рыночного конкурентного положения. Результативность предпринимательской деятельности может корректировать усилия работников и человекоцентричного ресурса бизнеса [25] *(Shchepakin, Krivosheeva, 2015)* посредством изменения условий по накоплению потенциала развития для достижения задаваемого социально-экономического вектора движения в обостряющейся конкурентной среде. Лояльность потребителей формируется в результате рекламно-маркетинговой деятельности субъектов и профессионалов по продвижению товаров и услуг, вовлекающих дополнительные целевые аудитории потребителей (в том числе и партнеров) в режим построения выгодных договорных отношений с сетевым бизнесом. Для этого используется разрабатываемая сетью маркетингово-коммуникационная платформа (с его инструментарием и методическим сопровождением), которая в своем наполнении крайне чувствительна к влиянию инновационно-инвестиционного фактора. А это находит свое отражение в изменчивости показателей в подсистеме оценки результативности предпринимательской деятельности.

Предложенная нами модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети апробирована на следующих розничных торговых сетях строительной отрасли: ООО «Леруа Мерлен», ООО «Касторама Рус», ООО «Петрович», ЗАО «Сатурн», ООО «Бауцентр», ООО «Максидом», ООО «ДоброСтрой», ООО «ОБИ Россия», ТС «Аксон», ООО «Твой Дом». Для оценки влияния выделенных в системе управления сетью подсистем определены индексы. В частности:

– подсистема внешних по отношению к коммуникационному полю факторов. В этой подсистеме рассчитываются показатели, характеризующие экономическое, политическое, социально-демографическое, инфраструктурное, научно-технологическое, географическое и экологическое положение в России и в отрасли. Этот блок показателей формирует **МакроИндекс (MI).** Для этого индекса определен диапазон изменения итоговой оценки: а) максимальное значение балльной оценки – 4,22; б) минималь-

ное значение балльной оценки – 3,74. Максимальное значение свидетельствует о том, что влияние экономических, политических, социально-демографических и инфраструктурных факторов на функционирование розничных торговых сетей достаточно велико, минимальное значение свидетельствует об обратном.

На *рисунке 2* представлены значения МакроИндекса (MI) для различных субъектов розничных торговых сетей;

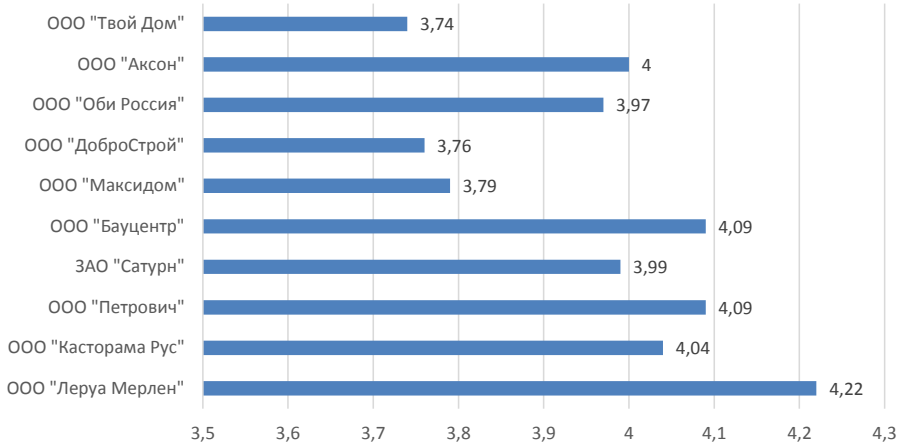


Рисунок 2. Значения МакроИндекса (MI)
Источник: составлено авторами.

– подсистема маркетингово-поведенческих факторов включает группу показателей, характеризующих поведение потребителей, конъюнктуру рынка, поведение конкурентов, посредников и поставщиков. Этот блок показателей формирует **МаркетИндекс (MAI).** Для него определен диапазон изменения итоговой оценки: а) максимальное значение балльной оценки – 3,63; б) минимальное значение – 1,93. Максимальное значение свидетельствует о том, что розничные торговые сети рационально используют мотивационный и коммуникационный потенциал, охватывают высокую долю рынка, ведут активную маркетинговую и рекламную деятельность. Минимальное значение балльной оценки свидетельствует о следующем: а) о недостаточном внимании со стороны сетей к потребностям потребителей; б) о неэффективном (или недостаточном) использовании возможностей в установлении рациональных коммуникаций с поставщиками и посредниками; в) о недостаточном качестве обслуживания потребителей; г) о недоиспользовании мотивационного потенциала рынка на установление партнерских отношений; д) об усилении симуляционного поведения в построении отношений с участниками рынка; е) о низкой доле рынка, занимаемой субъектом в конкурентной среде; ж) о недостаточной эффективности использования современных технологий в построении коммуникаций с потребителями и др. Неэффективное формирование

маркетингово-рекламного инструментария и исследовательского аппарата в деятельности бизнеса приводит к снижению товарооборота, падению конкурентоспособности и утрате удовлетворенности потребителей номенклатурой и ассортиментом предлагаемых товаров (по качеству, ассортименту, способам доставки и др.). На *рисунке 3* представлены значения МаркетИндекса (MAI) для различных субъектов розничных торговых сетей;

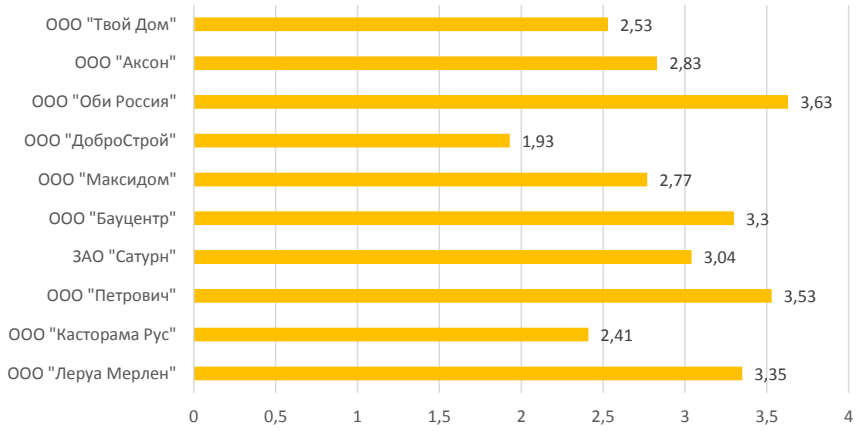


Рисунок 3. Значения МаркетИндекса (MAI)
Источник: составлено авторами.

– подсистема управленческо-функциональных воздействий, в состав которой входит группа показателей, характеризующих трудовой потенциал и трудовые ресурсы, финансовые ресурсы, материальные, информационные и маркетинговые ресурсы. Этот блок показателей формирует **МенеджментИндекс (MEI).** Для него определен диапазон изменения итоговой оценки: а) максимальное значение балльной оценки – 4,23; б) минимальное значение – 1,62. Максимальное значение свидетельствует о том, что предприятие эффективно использует свои трудовые ресурсы, имеет современную систему управления персоналом. Это позволяет субъекту повышать эффективность его деятельности и формировать предпосылки для развития бизнеса и укрепления им своего конкурентного положения на нестабильном рынке с изменяющимися требованиями и запросами потребителей. Минимальное значение показателя свидетельствует о следующем: а) о недоиспользовании трудового и инновационного потенциала персонала; б) о недостаточном уровне производительности труда работников; в) об их низкой мотивированности на улучшение конкурентных позиций бизнеса в условиях обострения конкуренции; г) о низкой рекламно-маркетинговой и деловой активности бизнеса; д) о неразвитости или отсутствии информационно-коммуникационной платформы; е) о недостаточном материально-техническом обеспечении деятельности

розничной торговой сети; ж) о нерациональности используемых форм, методов и способов внутрикорпоративного управления и внутрифирменного взаимодействия и др. На *рисунке 4* представлены значения МенеджментИндекса (MEI) для субъектов различных розничных торговых сетей;

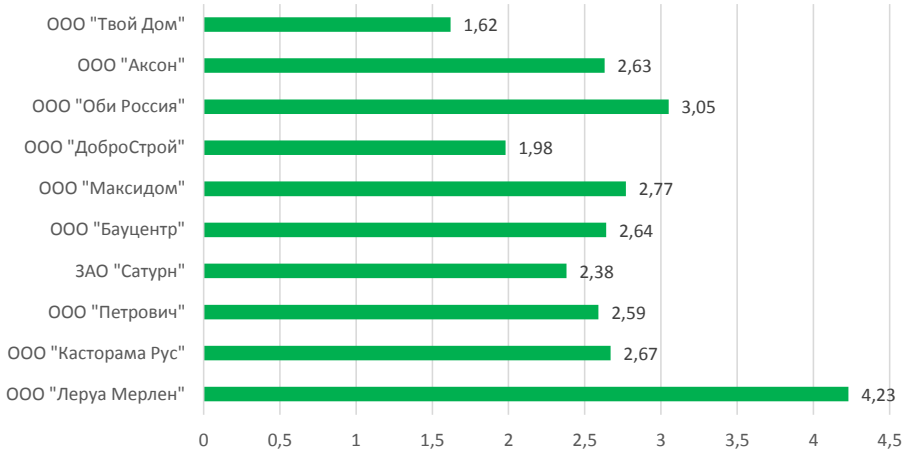


Рисунок 4. Значения МенеджментИндекса (MEI)
Источник: составлено авторами.

– подсистема оценки результатов предпринимательской деятельности, включающая группу показателей, характеризующих лояльность потребителей, имидж розничных торговых сетей, доверие потребителей к розничным торговым сетям, рентабельность розничных торговых сетей, эффективность инновационных и инвестиционных ресурсов. Этот блок показателей формирует **БизнесИндекс (BI)**. Для него определен диапазон изменения итоговой оценки: а) максимальное значение балльной оценки – 3,92; б) минимальное значение – 0,51. На *рисунке 5* представлены значения БизнесИндекса (BI).

Расчет эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли (в соответствии с обозначенными выше частными показателями) предложено осуществлять по интегральному показателю комплексной оценки $\boldsymbol{U_F}$. Формула расчета интегрального показателя комплексной оценки эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли (U_F) будет иметь следующий вид:

$$U_F = MI \times Y_1 + MAI \times Y_2 + MEI \times Y_3 + BI \times Y_4, \quad (1)$$

где MI, MAI, MEI, BI – индексы: МакроИндекс, МаркетИндекс, МенеджментИндекс, БизнесИндекс; Y_1, Y_2, Y_3, Y_4 – весомость индексов в общей совокупности, равны 0,45, 0,2, 0,25 и 0,1 соответственно.

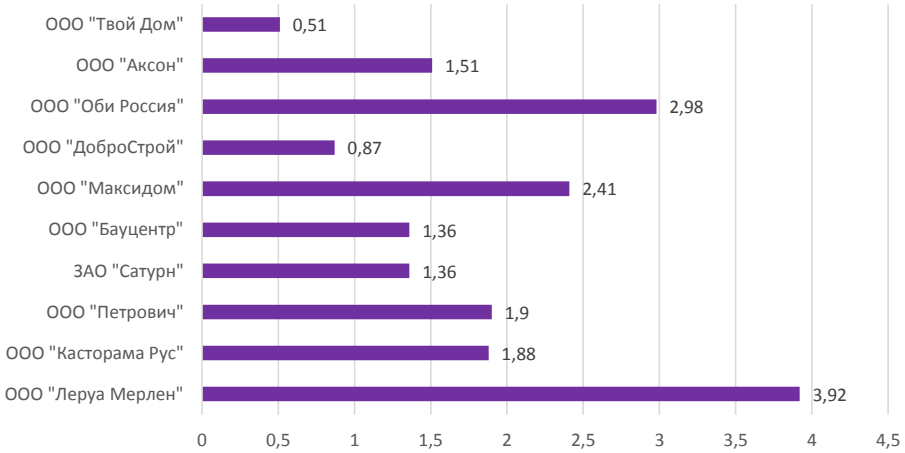


Рисунок 5. Значения БизнесИндекса (BI)
Источник: составлено авторами.

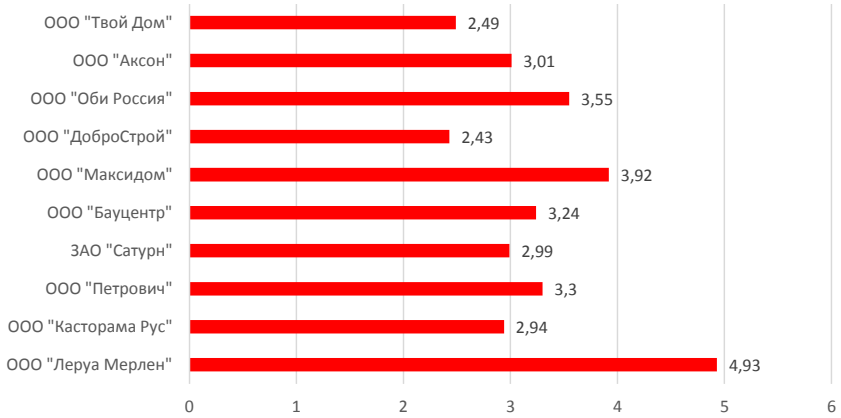


Рисунок 6. Значения интегрального показателя комплексной оценки эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли $\mathbf{U_F}$
Источник: составлено авторами.

Интерпретация интегрального показателя комплексной оценки эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли (U_F) следующая:

а) $3{,}33 < U_F = 5$ – зона высокого уровня эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли;

б) $1{,}67 \leq U_F \leq 3{,}32$ – зона среднего уровня эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли;

в) $U_F < 1{,}66$ – зона низкого уровня эффективности функционирования розничной торговой сети строительной отрасли. Чем выше уровень интегрального показателя,

тем выше эффективность функционирования розничной торговой сети строительной отрасли и, следовательно, качественнее система управления его деятельностью.

Для розничной торговой сети строительной отрасли U_F представлен на *рисунке 6*.

Полученные расчетные значения индексов интегрированы в предложенную нами матрицу завоевания лидирующих позиций субъектом, предусматривающую выбор рациональных решений, которые отражают баланс ресурсов и возможностей бизнеса их реализовывать для повышения эффективности функционирования и развития розничной торговой сети конкретным предпринимательским субъектом *(рис. 7)*.

Рисунок 7. Матрица завоевания лидирующих позиций субъектом в условиях изменяющегося маркетингово-коммуникационного поля
Источник: разработано авторами.

Стратегическое мышление субъектов предпринимательской сферы должно быть ориентировано на изменяющийся рынок. Ориентирование на рынок предполагает учет разных особенностей функционирования и развития бизнеса в изменяющемся коммуникационном пространстве [26, с. 250] *(Dey, 2008, p. 250)*. Заключаются они в следующем: а) в необходимости перехода на адаптивный процесс планирования, нацеленного на приведение организации в соответствие с тенденциями рынка и на отказ от разработки только краткосрочных мер на основе издержек; б) в необходимости предвидения развития рынка, ориентированного на ясное понимание своих возможностей и ограничений по ресурсам с подкрепляемым разнообразной информацией

представлением о будущем своих потенциальных рынков; в) в необходимости построения мотивационных полей многих участников отношений, которые определяют реальный потенциал бизнеса на инновационные преобразования в самых различных составляющих бизнес-цепочек. И в этом смысле разработанная матрица завоевания лидирующих позиций субъектов в условиях изменяющегося маркетингово-коммуникационного поля становится важнейшим инструментом стратегического планирования в розничных торговых сетях.

В соответствии с предложенной матрицей для обеспечения повышения эффективности функционирования и развития розничной торговли строительными товарами предлагаются следующие виды стратегий, определяющих направленность возможных мер совершенствования бизнеса:

- стратегия администрирования: пересмотр прежних методов управления;
- стратегия предпринимательского поиска: проведение исследований рынка и поиск вариантов рационального маркетингового поведения на нем;
- стратегия выживания: поиск внутренних резервов для удержания завоеванных рыночных позиций;
- стратегия адаптации: проведение маркетинговых исследований потребительских предпочтений и адаптация к ним в разных составляющих бизнеса;
- стратегия ориентации на рынок: изучение рынка и ориентация на изменения его состояния посредством соотнесения ресурсных возможностей бизнеса и имеющихся у него потенциалов для рациональной адаптации к маркетингово-коммуникационным трансформациям внешней и внутренней предпринимательской среды;
- стратегия диверсификационных инициатив: диверсификация бизнеса под изменяющиеся запросы потребителя и требования нестабильного рынка;
- стратегия лидера: поглощение мелких конкурентов, активная маркетингово-рекламная деятельность, выстраиваемая на основе рациональной изменчивости маркетингового поведения субъекта;
- стратегия рационального позиционирования: выстраивание долгосрочных отношений с потребителем;
- стратегия потребительских предпочтений: использование коммуникационного и мотивационного потенциала бизнеса и потребительской сферы для достижения баланса их интересов.

Предложенная модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети адаптивна к возможным изменениям в наборе составляющих показателей, входящих в различные подсистемы управления сетью. Модель применима к разным сферам деятельности бизнеса и позволяет учитывать различные особенности его функционирования и развития в границах конкретных территорий и товарно-продуктовых программ, ориентированных на удовлетворение изменяющихся потребностей потребителей, ресурсную обеспеченность намечаемых преобразований в интересах укрепления социально-экономического вектора развития экономики региона.

Заключение

1. Развитие сетевой торговли в условиях изменившихся рыночных обстоятельств, связанных с коронавирусной пандемией, претерпевает определенные изменения, все больше ориентируясь на использование цифровых технологий при построении коммуникаций различными рыночными партнерами, а также на изменяющийся спрос потребителей в связи со снижением их доходов.

2. Разработана модель управления функционированием и развитием розничной торговой сети, предусматривающая учет влияния широкого круга факторов, позволяющих идентифицировать не только состояние бизнеса и его коммуникаций, но и состояние внешнего окружения, предъявляющего новые требования к характеру взаимодействия, качеству предлагаемых услуг, ориентированных на реальный платежеспособный спрос потребителей и иных участников рыночных отношений.

3. Представлены результаты расчетов, выполненные по разработанной авторами методике применительно к обозначенной модели управления розничной торговой сетью с использованием интегрального показателя комплексной оценки эффективности функционирования сети. Представлена разработанная матрица завоевания лидирующих позиций субъектом сетевой розничной торговли в условиях его изменяющегося маркетингово-коммуникационного поля.

ИСТОЧНИКИ:

1. Щепакин М.Б., Облогин М.В., Михайлова В.М., Соколова Л.И. К разработке классификаций розничных торговых сетей в условиях их маркетинговой адаптации к требованиям нестабильного рынка // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 2. – С. 571-593. – doi: 10.18334/rp.20.5.40624.
2. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Развитие методологии контроля и мониторинга цепей поставок предприятий сетевой розницы // Экономические отношения. – 2019. – № 2. – С. 1463-1486. – doi: 10.18334/eo.9.2.40818.
3. Дробот Е.В. Инструменты обеспечения безопасности и облегчения мировой торговли: Рамочные стандарты Всемирной таможенной организации // Экономические отношения. – 2017. – № 4. – С. 309-320. – doi: 10.18334/eo.7.4.38641.
4. Мощелкова В.Ю., Горлачева Е.Н., Колесник Н.А. Межфирменное сетевое взаимодействие в дистрибьюции на промышленных рынках // Экономические отношения. – 2020. – № 2. – С. 3-16.
5. Черноволов М.П., Панфилов В.С. Развитие розничных торговых сетей в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2006. – № 1. – С. 354-378.
6. Цифры и факты ритейла. Ассоциация компаний розничной торговли. [Электронный ресурс]. URL: http://www.acort.ru/media-tsentr/podpiska (дата обращения: 25.09.2020).

7. Российский рынок розницы: торговые сети стремятся к укрупнению. Вести ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.vesti.ru/finance/article/2027645 (дата обращения: 25.09.2020).
8. Щепакин М.Б., Михайлова В.М., Селезнев Д.А. Инновационное бизнес-моделирование: сущность и подходы // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-1(80). – С. 1128-1137.
9. Щепакин М.Б., Облогин М.В., Михайлова В.М. Факторная модель управления развитием рынка оптовой и розничной торговли в национальной экономике // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 4. – С. 1095-1122. – doi: 10.18334/epp.10.4.100650.
10. Панюкова В.В. Теоретическая база исследования интеграционного потенциала торговли // Российское предпринимательство. – 2015. – № 20. – С. 3583-3598. – doi: 10/18334/rp. 16.20.2002.
11. Щепакин М.Б. и др. Организационно-экономические и маркетинговые инструменты повышения эффективности коммуникационного взаимодействия субъектов предпринимательства. / Монография. – Краснодар: Изд. ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2020. – 342 с.
12. Щепакин М.Б., Ерок А.Д., Ивах А.В. Ресурсная декомпенсация – инструмент управления конкурентными преимуществами предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-2(75). – С. 736-744.
13. Щепакин М.Б. Управление антикризисным маркетинговым поведением субъекта в условиях выбора им социального вектора развития // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 101-120. – doi: 10.24143/2073-5537-2019-2-101-120.
14. Щепакин М.Б., Губин В.А. Концептуальные аспекты управления предприятием с использованием антикризисного компонента // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 2(38). – С. 262-269.
15. Щепакин М.Б., Губин В.А., Хандамова Э.Ф. Антикризисный компонент как инструмент маркетинговой адаптации предприятия в условиях априорной нестабильности // Креативная экономика. – 2019. – № 6. – С. 1133-1152. – doi: 10.18334/rp.20.4.40615.
16. Щепакин М.Б., Губин В.А. Модель антикризисного управления предприятием в условиях латентной нестабильности // Экономика: теория и практика. – 2019. – № 2(54). – С. 83-95.
17. Николаева Т.И., Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал торговой организации как основа ее развития // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 3(29). – С. 119-124.
18. Гуреев П.М., Гришин В.Н. Инновационный потенциал: проблемы определения и оценки // Инновации. – 2017. – № 4(222). – С. 89-92.

19. Медведева С.А. Инновационный потенциал предприятия: сложность определения и основные особенности // Креативная экономика. – 2010. – № 10. – с. 35-39.
20. Николаева Т.И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации - важнейшее условие ее конкурентоспособности // Вестник южно-уральского государственного университета. серия: экономика и менеджмент. – 2015. – № 2. – с. 135-141.
21. Хандамова Э.Ф., Щепакин М.Б. Развитие мотивационно-коммуникационной концепции маркетинга // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 8-2(61). – с. 968-973.
22. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Бженникова Д.Г., Федюнина Е.А. Эмоционально-поведенческая концепция маркетинга в развитии моделей лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 123-142. – doi: 10.18334/lim.7.2.100887.
23. Щепакин М.Б., Авдеева Р.А., Латынин Е.С. Развитие маркетинговой сети хозяйствующим субъектом в нестабильной экономике // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1(75). – С. 473-480.
24. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Ивах А.В., Федин С.В. Управление конкурентной позицией предприятия на основе повышения доверия к бизнесу // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2017. – № 2. – С. 7-21. – doi: 10.24143/2073-5537-2017-2-7-21.
25. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В. Модель активизации человекоцентричного ресурса в условиях маркетинговой адаптации предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 1(211). – С. 205-213. – doi: 10.5862/JE.211.23.
26. Дэй Дж.С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.

REFERENCES:

Chernovolov M.P., Panfilov V.S. (2006). *Razvitie roznichnyh torgovyh setey v Rossii* [Retail chains development in Russia]. *Scientific works Institute for Economics and Forecasting RAS.* (1). 354-378. (in Russian).

Dey Dzh.S. (2008). *Organizatsiya, orientirovannaya na rynok: kak ponyat, privlech i uderzhat tsennyh klientov* [A market-oriented organization: how to understand, attract, and retain valuable customers] M.: EKSMO. (in Russian).

Drobot E.V. (2017). *Instrumenty obespecheniya bezopasnosti i oblegcheniya mirovoy torgovli: Ramochnye standarty Vsemirnoy tamozhennoy organizatsii* [Tools for ensuring security and facilitating global trade: WCO framework standards]. *Journal of International Economic Affairs. 7* (4). 309-320. (in Russian). doi: 10.18334/eo.7.4.38641.

Gureev P.M., Grishin V.N. (2017). *Innovatsionnyy potentsial: problemy opredeleniya i otsenki* [Innovation potential: the problem definition and assessment]. *Innovations.* (4(222)). 89-92. (in Russian).

Khandamova E.F., Shchepakin M.B. (2015). *Razvitie motivatsionno-kommunikatsionnoy kontseptsii marketinga* [Development of the motivational and communication concept of marketing]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (8-2(61)). 968-973. (in Russian).

Medvedeva S.A. (2010). *Innovatsionnyy potentsial predpriyatiya: slozhnost opredeleniya i osnovnye osobennosti* [Innovative potential of the enterprise: complexity of definition and main features]. *Creative economy. 4* (10). 35-39. (in Russian).

Moschelkova V.Yu., Gorlacheva E.N., Kolesnik N.A. (2020). *Mezhfirmennoe setevoe vzaimodeystvie v distribyutsii na promyshlennyh rynkakh* [Intercompany network cooperation in industrial markets distribution]. *Journal of International Economic Affairs. 1* (2). 3-16. (in Russian).

Nikolaeva T.I. (2015). *Otsenka resursnogo potentsiala torgovoy organizatsii – vazhneyshee uslovie ee konkurentosposobnosti* [Evaluation of the resource potential of a trade organization – the most important condition for competitiveness]. *Vestnik yuzhno-uralskogo gosudarstvennogo universiteta. seriya: ekonomika i menedzhment. 9* (2). 135-141. (in Russian).

Nikolaeva T.I., Lykasova S.N. (2010). *Resursnyy potentsial torgovoy organizatsii kak osnova ee razvitiya* [Resource potential of a trade organization as the basis for its development]. *Journal of the Ural State University of Economics*. (3(29)). 119-124. (in Russian).

Panyukova V.V. (2015). *Teoreticheskaya baza issledovaniya integratsionnogo potentsiala torgovli* [Theoretical base in researching of the trade integration potential]. *Russian Journal of Entrepreneurship. 16* (20). 3583-3598. (in Russian). doi: 10/18334/rp.16.20.2002.

Shchepakin M.B. (2019). *Upravlenie antikrizisnym marketingovym povedeniem subekta v usloviyakh vybora im sotsialnogo vektora razvitiya* [Management of anti-crisis marketing behavior of the subject in conditions of choosing social vector of development]. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: economics*. (2). 101-120. (in Russian). doi: 10.24143/2073-5537-2019-2-101-120.

Shchepakin M.B. i dr. (2020). *Organizatsionno-ekonomicheskie i marketingovye instrumenty povysheniya effektivnosti kommunikatsionnogo vzaimodeystviya subektov predprinimatelstva* [Organizational, economic and marketing tools for improving the effectiveness of communication interaction between business entities] Krasnodar: Izd. FGBOU VO «KubGTU». (in Russian).

Shchepakin M.B., Avdeeva R.A., Latynin E.S. (2016). *Razvitie marketingovoy seti khozyaystvuyushchim subektom v nestabilnoy ekonomike* [Evolution of a marketing network economic entity in unstable economy]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (10-1(75)). 473-480. (in Russian).

Shchepakin M.B., Erok A.D., Ivakh A.V. (2016). *Resursnaya dekompensatsiya – instrument upravleniya konkurentnymi preimushchestvami predpriyatiya* [Resource decompensation is the competitive advantages of enterprise management tool]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (10-2(75)). 736-744. (in Russian).

Shchepakin M.B., Gubin V.A. (2019). *Kontseptualnye aspekty upravleniya predpriyatiem s ispolzovaniem antikrizisnogo komponenta* [Conceptual aspects of business management with using the anti-crisis component]. *Sustainable Development Economics*. (2(38)). 262-269. (in Russian).

Shchepakin M.B., Gubin V.A. (2019). *Model antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem v usloviyakh latentnoy nestabilnosti* [Anti-crisis management model of an enterprise in conditions of latent instability]. *Economics: theory and practice*. (2(54)). 83-95. (in Russian).

Shchepakin M.B., Gubin V.A., Khandamova E.F. (2019). *Antikrizisnyy komponent kak instrument marketingovoy adaptatsii predpriyatiya v usloviyakh apriornoy nestabilnosti* [Anti-crisis component as a tool of marketing adaptation of the enterprise in the conditions of a priori instability]. *Creative economy*. *13* (6). 1133-1152. (in Russian). doi: 10.18334/rp.20.4.40615.

Shchepakin M.B., Khandamova E.F., Bzhennikova D.G., Fedyunina E.A. (2020). *Emotsionalno-povedencheskaya kontseptsiya marketinga v razvitii modeley liderstva* [Emotional and behavioural concept of marketing in the development of leadership models]. *Leadership and management*. *7* (2). 123-142. (in Russian). doi: 10.18334/lim.7.2.100887.

Shchepakin M.B., Khandamova E.F., Ivakh A.V., Fedin S.V. (2017). *Upravlenie konkurentnoy pozitsiey predpriyatiya na osnove povysheniya doveriya k biznesu* [Enterprise competitive position management on the basis of boosting confidence to business]. *Vestnik of Astrakhan State Technical University*. (2). 7-21. (in Russian). doi: 10.24143/2073-5537-2017-2-7-21.

Shchepakin M.B., Krivosheeva E.V. (2015). *Model aktivizatsii chelovekotsentrichnogo resursa v usloviyakh marketingovoy adaptatsii predpriyatiya* [The model development for activating human-centred resource in marketing adaptation of enterprise]. *St. Petersburg Polytechnic University Journal of Engineering Science and Technology*. (1(211)). 205-213. (in Russian). doi: 10.5862/JE.211.23.

Shchepakin M.B., Mikhaylova V.M., Seleznev D.A. (2017). *Innovatsionnoe biznes-modelirovanie: sushchnost i podkhody* [Innovativebusiness-modeling: essence and approaches]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (3-1(80)). 1128-1137. (in Russian).

Shchepakin M.B., Oblogin M.V., Mikhaylova V.M. (2020). *Faktornaya model upravleniya razvitiem rynka optovoy i roznichnoy torgovli v natsionalnoy ekonomike* [Factor model for managing the development of the wholesale and retail trade market in the national economy]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. *10* (4). 1095-1122. (in Russian). doi: 10.18334/epp.10.4.100650.

Shchepakin M.B., Oblogin M.V., Mikhaylova V.M., Sokolova L.I. (2019). *K razrabotke klassifikatsiy roznichnyh torgovyh setey v usloviyakh ikh marketingovoy adaptatsii k trebovaniyam nestabilnogo rynka* [To the development of classifications of retail chains in terms of their marketing adaptation to the requirements of an unstable market]. *Russian Journal of Innovation Economics. 9* (2). 571-593. (in Russian). doi: 10.18334/rp.20.5.40624.

Sergeev V.I., Sergeev I.V. (2019). *Razvitie metodologii kontrolya i monitoringa tsepey postavok predpriyatiy setevoy roznitsy* [Development of methodology for control and monitoring of network retail supply chains]. *Journal of International Economic Affairs. 9* (2). 1463-1486. (in Russian). doi: 10.18334/eo.9.2.40818.