

УДК 659.1

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ СЕТЕВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Х.Ш. Джамалов, Ю.Ю. Медведева

ФГБОУ «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону, email: dzhamalov.98@list.ru, jjmedvet@yandex.ru

Аннотация. В условиях экономической нестабильности, вопрос эффективности стратегического и операционного управления торговыми сетями становится ключевым. В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, актуальность проблемы эффективного управления торговыми организациями становится всё более очевидной. Выбор правильной стратегии и тактики управления является ключевым фактором, определяющим экономическую эффективность торговой организации. Оценка эффективности проводится на основе различных показателей, которые могут изменяться в зависимости от внешних условий. В данной статье мы рассмотрим стратегическое и операционное управление показателями в торговой сети АО «Тандер». Проведём анализ каждого показателя отдельно, оценим, как управление определёнными процессами влияет на итоговую позицию торговой точки в одном филиале. Также проведём сравнительный анализ показателей за прошлый и текущий год для нескольких торговых точек.

Ключевые слова: стратегическое и операционное управление, оценка эффективности, розничная торговля, организация.

INVESTIGATION OF THE EFFECTIVENESS OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF RETAIL NETWORK ENTERPRISE

H.Sh. Jamalov, Yu.Yu. Medvedeva

Don State Technical University, Rostov-on-Don, email: dzhamalov.98@list.ru, jjmedvet@yandex.ru

Abstract. In conditions of economic instability, the issue of the effectiveness of strategic and operational management of retail chains is becoming key. In the conditions of a modern market economy characterized by high competition, the relevance of the problem of effective management of trade organizations is becoming more and more obvious. Choosing the right management strategy and tactics is a key factor determining the economic effectiveness of a trade organization. The effectiveness assessment is based on various indicators, which may vary depending on external conditions. In this article, we will look at the strategic and operational performance management in the trading network of JSC Thunder. Let's analyze each indicator separately and evaluate how the management of certain processes affects the final position of a point of sale in one branch. We will also conduct a comparative analysis of the indicators for the past and current year for several outlets.

Keywords: strategic and operational management, performance evaluation, retail, organization.

Дата поступления статьи в редакцию: 16.05.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.06.2025

Введение

В процессе развития любая компания должна уделять внимание не только операционным аспектам, но и стратегическому планированию будущего [1,2]. Чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо оценить текущее положение организации, её этап развития и уровень эффективности [3]. Для каждого предприятия важно определить набор показателей, которые помогут оценить его деятельность с учётом особенностей.

Операционная эффективность представляет собой способность предприятия максимально использовать свои ресурсы для достижения поставленных целей с минимальными затратами. Она включает в себя оптимизацию процессов, сокращение издержек, повышение качества продукции и услуг, а также улучшение взаимодействия с поставщиками и клиентами [4,7].

Цель исследования

Цель исследования заключается в определении ключевых показателей операционной эффективности сетевых торговых предприятий, оценки динамики этих показателей, выявлении проблемы и пер-

спективы повышения эффективности операционного управления в отечественных торговых предприятиях на основе реальных примеров.

Российская практика функционирования торгово-сетевых предприятий характеризуется рядом особенностей, которые влияют на их операционную эффективность. Среди них можно выделить следующие детерминанты развития предприятий торговли [2].

Разнообразие форматов. В России торговые сети представлены в различных форматах — от небольших локальных сетей до крупных федеральных игроков. Это требует адаптации стратегий и подходов к управлению в зависимости от размера и специфики деятельности [8].

Конкуренция. Российский рынок розничной торговли характеризуется высокой конкуренцией, особенно в крупных городах. Торговые сети вынуждены постоянно искать новые способы привлечения клиентов и удержания их лояльности [6].

Логистика и снабжение. Оптимизация логистических процессов и управление цепочками поставок являются важными факторами эффективности. В России торговые сети сталкиваются с проблемами, связанными с большими расстояниями между регионами, разнообразием климатических условий и особенностями инфраструктуры [4].

Управление затратами. Сокращение издержек является ключевым фактором для повышения эффективности. Торговые сети могут оптимизировать затраты на аренду помещений, логистику, закупки и другие аспекты деятельности [5].

Качество продукции и услуг. Повышение качества продукции и уровня обслуживания клиентов способствует укреплению позиций на рынке. Торговые сети активно работают над улучшением качества товаров и услуг, внедрением стандартов обслуживания и контролем качества на всех этапах цепочки поставок [6].

Взаимодействие с поставщиками. Эффективное взаимодействие с поставщиками является важным фактором для обеспечения бесперебойной работы и снижения затрат [3].

Цифровизация и инновации. Внедрение цифровых технологий и инноваций способствует повышению эффективности. Торговые сети активно внедряют системы управления запасами, автоматизацию процессов, использование данных для принятия решений и другие инновационные решения [5].

Государственное регулирование. Законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность торговых сетей, могут влиять на их эффективность. Изменения в законодательстве, налоговые режимы и другие регуляторные факторы требуют адаптации стратегий управления [7].

Региональные особенности. Различия в экономических и социальных условиях между регионами России могут влиять на стратегии и подходы к управлению торговыми сетями. Например, в некоторых регионах может быть более высокая конкуренция, в других — более низкий уровень доходов населения [2].

Экономическая ситуация и потребительское поведение. Экономическая нестабильность и изменения в потребительском поведении могут влиять на спрос, предпочтения потребителей и, соответственно, на эффективность торговых сетей.

В условиях современного рынка торговые сетевые предприятия сталкиваются с необходимостью повышения операционной эффективности для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития. Исследование операционной эффективности таких предприятий становится актуальной задачей, требующей комплексного подхода и анализа различных аспектов их деятельности [1,6].

Методы исследования

В статье рассматриваются основные методы оценки эффективности и результативности деятельности торговых розничных предприятий. Повышение эффективности способствует увеличению производительности труда, снижению себестоимости продукции и улучшению конкурентоспособности.

Для оценки используются следующие методы. Метод последовательного сравнения с помощью стандартных оценок. Эффективность измеряется путем расчета значений отдельных показателей по группам критериев и определения их относительной значимости на интервальной шкале. Экспертный метод. Привлечение экспертов для оценки ключевых показателей и определения их значимости. Методы теоретического обобщения. Анализ и систематизация теоретических данных для формирования выводов и рекомендаций. Сравнительный анализ. Сравнение показателей исследуемого предприятия с показателями других компаний или отраслевыми стандартами для выявления сильных и слабых сторон [1].

Для оценки эффективности используются показатели операционной и стратегической эффективности торгового розничного предприятия (табл. 1)

Таблица 1

Этапы и показатели оценки операционной и стратегической эффективности торгового розничного предприятия

этап	Показатели	Формула расчета	Итог бал (И.Б)	Ед. изм.	Примечание
1	Продажи				
1.1	LFL PTO (сравнения показателей продаж за прошлый и текущий год).	Розничный товароборот (PTO) текущего года / (PTO) прошлого года * 100%	Итоговый бал (ИБ)=Значение показателя (з.п) – MIN з.п. лиге	Процент изменения = (PTO текущий – PTO прошлый) / PTO прошлый * 100	Разделения по лигам 0 =0-6.5 мл 1=6.5-10 мл 2= 10-15 3=15-25 4=25+
1.2	План продаж	Факт PTO, руб/План PTO, руб	И.Б= З.П – MIN З.П в лиге/MAX З.П в лиге – З.П в лиге	Факт PTO, руб/ План PTO, руб*100	
2	Работа персоналом				
2.1	Текучесть персонала	средневзвешенная текучесть, % за отчетную неделю и 5 предыдущих недель	ИБ= З.П – MIN З.П в лиге/MAX З.П в лиге – З.П в лиге		Разделения по лигам 0 =0-6.5 мл 1=6.5-10 мл 2= 10-15 3=15-25 4=25+
2.2	Укомплектованность штата	0,5*Балл укомплектованность общая в часах, %+0,5*Балл Укомплектованность собственным персоналом в часах, %	ИБ= З.П – MIN З.П в лиге/MAX З.П в лиге – З.П в лиге		
3	Эффективность				
3.1	Потери,	Потери руб / PTO, руб	ИБ= З.П – MIN З.П в лиге/MAX З.П в лиге – З.П в лиге	=Потери,руб / PTO, руб* 100	Раз-ие по лигам 0 =0-6.5 мл 1=6.5-10 мл 2= 10-15 3=15-25 4=25+
4	Качество выполнении операции				
4.1	ТОП по продажам, %	Количество уникальных позиций с продажами / Количество уникальных позиций ТОП			
4.2	Доля продаж промо, %	Продажи фокусного промо, % / Общее продажи без алкоголя и табака			
4.3	Количество жалоб на 1000 чеков	Суммарное кол-во жалоб за период/ трафик за период* 1000			
4.5	Ценники	0,5*количество жалоб на ценники +0,5*Оценка корректности ценников			
4.6	NPS %	Доля промоутеров – Доля критиков			
4.7	Кассовый сервис	-Очереди (вес 50%) -Скорость работы кассира (вес 20%)			
4.8	Периметр контроля	8/10*Балл Общее кол-ство случаев попадание в отчеты периметра контроля (без фальсификации, скидки для пенсионеров и своих, возвратов товаров ТОП-5) + 1/10*Балл фальсификации при уценке + 1/10* Возврат товаров ТОП-5.			

*ИБ= З.П – MIN З.П в лиге/MAX З.П в лиге – З.П в лиге.

Это формула для расчёта индекса, который показывает, насколько значение показателя конкретного магазина отличается от минимального значения в лиге. ИБ позволяет оценить относительное положение магазина по данному показателю среди других участников лиги. Сравниваем показатель магазина с самыми маленьким и самым большим показателями в лиге. Затем определяем, какую часть от всей разницы между этими двумя показателями составляет разница между показателем вашего магазина и самым маленьким показателем.

Если [Выполнения плана продаж, %]< 80%, то приравнивается к 80%.

Если [Выполнения плана продаж, %]> 120%, то приравниваем к 120%.

Чем больше процент выполнения плана продаж – тем выше итоговый бал.

Где: 0% – худший в лиге, 100%-лучший в лиге

В исследовании использовались данные, полученные с торговых точек в компании, АО «Тандер» г. Ростова-на-Дону. Объектом анализа эффективности стратегического и операционного управления выбран магазин Магнит (ММ) под внутренним названием «Абсолютный» и для сравнения был взят ММ «Финт». На их основе проведена оценка экономической эффективности стратегического управления с применением указанных методов.

Результаты исследования

Оценка эффективности процессов и операций – одна из ключевых функций в управлении. Она является неотъемлемой частью принятия кадровых и инвестиционных решений, а также для мотивации персонала. Для того, чтобы торгово-розничное предприятие могло развиваться устойчиво, необходимо проводить различные виды экономической оценки [2,8].

Для более полной картины были рассмотрены основные финансово-экономические показатели эффективности предприятий в первой половине 2023 года. Эти данные представлены в таблицах 2, 3.

Таблица 2

Основные показатели экономической эффективности первой половине 2023 г.

Показатели 1 полугодие 2023 LFL PTO %		Продажи		Работа персоналом			Эффектив- ность
		План продаж %	Тек-есть Персонала %	Укомплектован- ность общая	Укомплектован- ность собствен- ным штатом	Потери %	
Февраль	«Абсолютный»	30,54	100	100	98,88	61,02	3,28
	«Финт»	-9,65	92,32	52	100	67,33	5,75
Март	Абсолютны	4,42	89,74	100	79,17	59,97	3,08
	«Финт»	-11,27	94,66	92	100	100	8,68
Апрель	«Абсолютный»	5,81	94,30	100	98,19	75,51	3,69
	«Финт»	-6,73	97,29	67	100	96,42	6,74
Май	«Абсолютный»	11,3	101,82	100	98,82	73,52	4,50
	«Финт»	-12,75	92,16	85	100	87,66	5,28
Июнь	«Абсолютный»	3,62	96,28	83	98,99	71,94	3,17
	«Финт»	-19,71	87,36	100	83,28	90	8,04
Июль	«Абсолютный»	10,14	104,18	4,20	98,35	89,92	3,35
	«Финт»	-8,61	84,34	5,05	100	55,28	8,29

На основании приведённых данных в таблице 2 можно сделать следующие выводы:

1. Показатели продаж в течение первых шести месяцев 2023 года демонстрируют как положительные, так и отрицательные тенденции. Например, в марте и июне наблюдается снижение некоторых показателей по сравнению с предыдущими месяцами.

2. Показатели LFL PTO (Like-for-Like Retail Trade) в некоторые месяцы имеют отрицательные значения, что может указывать на снижение объёма продаж по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

3. Показатели укомплектованности персонала и потери персонала варьируются в зависимости от месяца. Например, в апреле и мае наблюдается более высокая укомплектованность и относительно низкие потери.

4. Показатели эффективности работы персонала также демонстрируют колебания. Например, в феврале и июне эффективность работы персонала была относительно высокой, в то время как в марте и июле наблюдались более низкие значения.

5. Для более глубокого анализа необходимо учитывать дополнительные факторы, такие как конкуренция, изменения в потребительском спросе, маркетинговые кампании и т. д.

В целом, данные показывают, что в первом полугодии 2023 года были как успешные периоды, так и моменты, требующие внимания и корректировки стратегии.

В таблице 3 указаны основные показатели качества выполняемых операций торговыми объектами за первую половину 2023 года.

На основании данных из таблицы 3 можно сделать следующие выводы:

1. ММ «Абсолютный» демонстрирует более высокие показатели качества выполнения операций в некоторые месяцы по сравнению с ММ «Финт».

2. ММ «Финт» показывает более низкие значения количества жалоб на 1000 человек в некоторых месяцах, что может указывать на более серьёзные проблемы с качеством обслуживания.

3. Показатели доли успешных промо акций варьируются, но в целом бренд «Абсолютный» показывает более высокие результаты в этом аспекте.

4. Места в филиалах также различаются, что может свидетельствовать о разных уровнях эффективности работы в разных точках.

Чтобы оценить эффективность стратегического и оперативного управления и провести сравнительный анализ, мы обратились к аналогичному периоду 2024 года. Для большей объективности исследования мы также рассмотрели деятельность другого торгового объекта (ММ «Финт»), расположенного в 300 метрах от оцениваемого магазина.

Таблица 3

Показатели качества выполнения торговых операций 2023 г.

Качество выполнения операции		Перим. контро-ля	Фальсиф при уценке	Возврат ТОП 5	Кол. жалоб на 1000 чел	Кол. жалоб на ценник	Блок Очереди	ТП	Доля фок промо	Место фили-але
Февраль	«Абсолют-ный»	57,3	6	0	0	0	14,84	100	5,53	79
	«Финт»	41,1	14	0	0,08	0	7,64	96,12	5,89	197
Март	«Абсолют-ный»	100	8,3	0	0,03	0	16,7	93,94	4,38	216
	«Финт»	95,7	10	0	0	0	8.05	96,85	5,56	144
Апрель	«Абсолют-ный»	55,5	11,7	0	0	0	16,84	92,31	4,28	121
	«Финт»	18,1	6,5	0	0,23	0	10,09	96,85	4,72	177
Май	«Абсолют-ный»	70,9	9,1	0,1	0	0	18,35	92,31	4,67	131
	«Финт»	69,1	14,9	0,1	0,15	0	7,6	94,7	4,7	168
Июнь	«Абсолют-ный»	94,4	11,1	0,2	0,08	0	15,45	97,87	6,39	117
	«Финт»	95.7	15	0	1	1	8.29	94.7	7.21	215
Июль	«Абсолют-ный»	94.8	11.8	0.2	0	0	16.05	97.84	6.72	79
	«Финт»	53.9	20.0	00	0	0	2.70	93.85	5.79	227

Таблица 4

Основные показатели экономической эффективности первой половине 2024 г.

Показатели 1 полугодие 2024 LFL PTO %		Продажи		Работа персоналом			Эффек-тивность
		План про-даж %	Тек-есть Персонала %	Укомплектован-ность общая	Укомплектован-ность собствен-ным штатом	Потери %	
Февраль	«Абсолютный»	26,55	98.57	100	100	95.03	3.36
	«Финт»	15.22	97.96	100	100	45.29	6.33
Март	«Абсолютный»	31.26	97	100	97.75	93.93	3.21
	«Финт»	-9.64	108.75	100	100	47	5.57
Апрель	«Абсолютный»	24.21	102.77	100	108.52	96.5	3.57
	«Финт»	2.71	117.31	100	101.11	55.56	4.4
Май	«Абсолютный»	23.11	103,28	11.11	98.92	94.02	2.92
	«Финт»	7.09	99.69	100	99.88	52.4	4.36
Июнь	«Абсолютный»	22.10	109.24	100	98,93	100	2.74
	«Финт»	2.08	98.4	100	36.6	61	4.97
Июль	«Абсолютный»	6,66	99,23	100	100	97,45	2.81
	«Финт»	25.03	120	21.53	60	94.5	5.96

На основании данных таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

1. LFL PTO (Like-for-Like Retail Trade) в процентах показывает изменение товарооборота в сопоставимых магазинах. В феврале и марте LFL PTO выше 100%, что может свидетельствовать о росте продаж

в этих периодах. Однако в апреле, мае и июне значения ниже 100%, что может указывать на снижение продаж относительно предыдущих периодов.

2. План продаж в большинстве месяцев близок к 100%, что говорит о выполнении плановых показателей. Однако в некоторых случаях план продаж не был достигнут.

3. Укомплектованность персонала в большинстве периодов составляет 100%, что свидетельствует о полной укомплектованности штата. Однако в некоторых периодах наблюдается снижение укомплектованности персоналом, например, в июле.

4. Эффективность работы персонала в некоторых периодах показывает значительные колебания. Например, в марте и июне есть снижение эффективности работы персонала, что может потребовать дополнительного анализа причин.

5. Потери в некоторых периодах также демонстрируют колебания. В некоторых случаях процент потерь достаточно высок, что может влиять на общую эффективность бизнеса.

В целом, данные показывают, что работа компании в первом полугодии 2024 года имела как положительные, так и отрицательные тенденции. Для более глубокого анализа и разработки стратегии развития необходимо учитывать дополнительные факторы, такие как конкуренция, изменения в потребительском спросе и т. д.

В таблице 5 указаны основные показатели качества выполняемых операций торговыми объектами за первую половину 2024 г.

Таблица 5

Показатели качество выполнения операции 2024 г.

Качество выполнения операции		Перим контро-ля	Фальсиф При уцен-ке	Воз-врат ТОП 5	Кол Жалоб на 1000 чел	Кол жалоб на ценник	Блок Очереди	ТП	Доля фок промо	Место филиале
Февраль	Абсолютны	97	7.9	0.2	0	0	11.3	100	3.7	3
	«Финт»	94	17.3	0	0.20	1	2.9	97.62	3.98	225
Март	Абсолютны	98	5.8	0	0.03	0	13.4	100	3.72	80
	«Финт»	96	10.8	0	0	0	3.3	98.4	4.52	173
Апрель	Абсолютны	56.7	10.1	0	0	0	13.4	100	3.44	21
	«Финт»	95.7	9	0.1	0	0	3.5	96.07	4.35	75
Май	Абсолютны	100	10.1	0	0	0	16	100	3.78	15
	«Финт»	53.1	9.9	0.2	0,07	0	4.4	94.4	4.63	140
Июнь	Абсолютны	95,5	12.1	0	0	0	16.3	98.56	3.61	6
	«Финт»	97.6	8	0	0.08	0	1.9	98.47	4.53	179
Июль	Абсолютны	96,45	3.6	0	0	0	12.8	98,56	3.65	18
	«Финт»	40.6	6.9	0	0	0	2.5	98.47	4.5	195

На основании данных из таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

1. В целом показатели «Качество выполнения операции» для обоих ММ («Абсолютны» и «Финт») находятся на достаточно высоком уровне, особенно в некоторые месяцы.

2. ММ «Финт» имеет более высокие показатели по «Периметр контроля» в некоторых месяцах (например, в феврале и июне).

3. Показатели «Кол жалоб на 1000 чел.» и «Кол жалоб на ценник» в большинстве случаев низкие, что свидетельствует о хорошей работе компаний по минимизации жалоб клиентов.

4. Показатели «Блок Очереди» и «ТП» (вероятно, процент выполнения задач) также достаточно высоки.

5. «Доля фок промо» варьируется в зависимости от месяца и компании.

6. Место филиала также влияет на показатели работы компаний. Например, в апреле филиал «Абсолютны» с номером места 21 показал отличные результаты по некоторым параметрам, в то время как у «Финт» в июле с номером места 195 показатели были ниже.

После определения этих показателей необходимо собрать данные по каждому магазину за выбранный период, например, за текущий год, и провести сравнительный анализ. Это позволит выявить сильные и слабые стороны каждого магазина, а также определить наиболее эффективную торговую точку в рамках филиала.

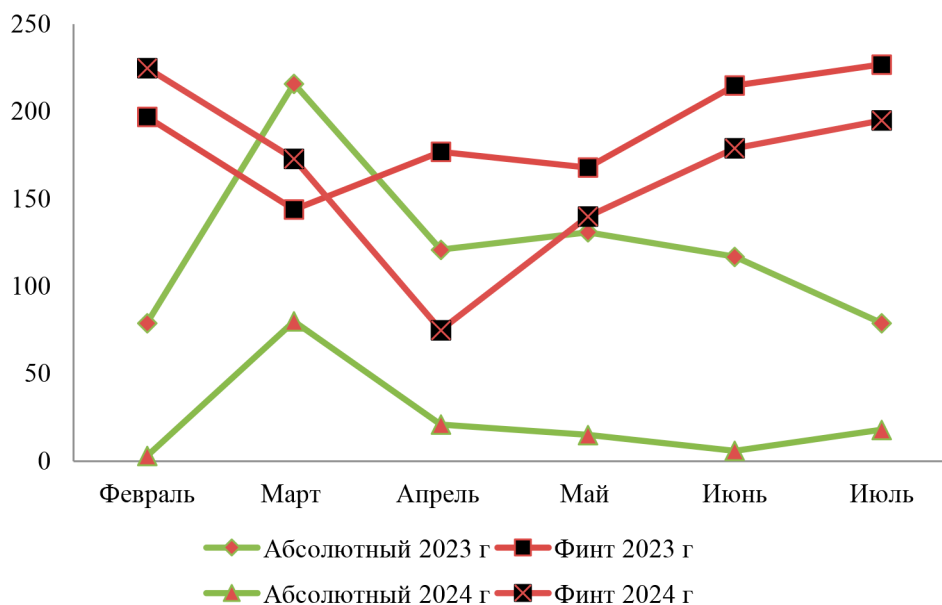


Рис 1. Общий показатели рейтинга в филиале ММ «Абсолютный» и ММ «Финт» в разрезе первой половины 2023-2024 г.

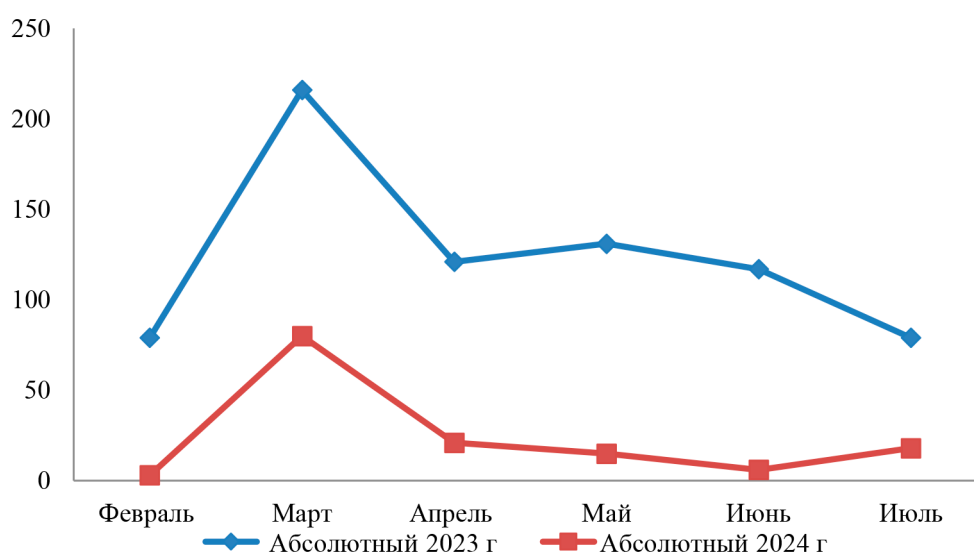


Рис. 2. Показатели рейтинга ММ «Абсолютный» в разрезе первой половины 2023-2024 г.

Важно учитывать специфику каждого магазина, такую как ассортимент, ценовая политика, расположение и целевая аудитория. Это поможет более точно оценить эффективность каждого магазина и определить возможности для улучшения.

Результаты анализа можно представить в графика для наглядности и облегчения сравнения показателей.

Показатели рейтинга итоговых мест в филиале ММ «Абсолютный» и ММ «Финт» показаны на рисунках 1 и 2.

На основании рисунка 1 можно сделать вывод, что у одного магазина, обозначенного как ММ «Финт», средний рейтинг оставался неизменным и не наблюдалось заметного улучшения, в то время как у другого магазина, ММ «Абсолютный», наблюдается постепенное улучшение показателей. Это может свидетельствовать о различиях в стратегическом планировании и управлении этими магазинами.

Какие выводы можно сделать на основании этой информации?

У ММ «Финт», возможно, отсутствует стратегический план развития или управление является неэффективным.

ММ «Абсолютный», напротив, демонстрирует дисциплинированную работу, улучшение лояльности покупателей и качества сервиса.

Как видно из рисунка 2, показатели рейтинга прямо пропорциональны месяцам. Как показывает практика, наиболее нестабильный месяц в экономическом плане — это март. Также видно улучшение рейтинга в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует об усилении контроля на всех уровнях показателей, как экономических, так и показателей качества.

Обсуждение

В представленном тексте акцентируется внимание на значимости развития розничной торговли для экономики и выделяется формат «магазин у дома» как перспективное направление.

Компания «АО Танدر» успешно применяет этот формат, предлагая покупателям широкий ассортимент товаров, продлённый рабочий день и доступные цены.

В сфере розничной торговли особое значение имеют показатели продаж и убытков. Продажи включают в себя анализ динамики продаж (LFL) и выполнение плановых показателей. Убытки же представляют собой комплекс мер по предотвращению финансовых потерь, таких как минимизация утраты товаров и денежных средств.

LFL, или «Like-for-Like», является ключевым показателем эффективности розничной торговли, отражающим динамику продаж с учётом только тех магазинов, которые функционировали в обоих сравниваемых периодах. Этот показатель позволяет оценить влияние внутренних факторов на бизнес, таких как качество ассортимента, уровень сервиса и эффективность маркетинговых кампаний [7].

Для расчёта LFL используются следующие данные:

1. Количество чеков — показывает популярность торговой сети или конкретного магазина, выявляет наиболее востребованные категории товаров и оценивает эффективность промо-акций.

2. Средний чек — отражает средний объём покупки одного клиента. Увеличение среднего чека может свидетельствовать о повышении цен или улучшении качества товаров.

Этот показатель позволяет: анализировать эффективность товарного ассортимента; оценивать результативность рекламных кампаний; определять влияние сезонных факторов; сравнивать результаты работы магазинов в разных регионах или форматах [6].

LFL важен для стратегического планирования и принятия управленческих решений, так как он помогает выявить сильные и слабые стороны бизнеса, а также определить направления для дальнейшего развития.

Анализ ключевых показателей эффективности розничной торговли, проведённый на основе вышеизложенных данных, позволяет выявить проблемные аспекты в функционировании торговой сети.

В частности, сопоставление таких показателей, как «количество продаж» и «оборот», даёт возможность определить факторы, способствующие увеличению выручки. Если оборот значительно вырос, но количество продаж осталось на прежнем уровне, это может указывать на повышение стоимости товаров при снижении покупательской активности.

Анализируя вместе оборот и прибыль, можно выявить, какие категории товаров продаются эффективнее. Когда рост второго показателя превышает увеличение первого, ясно видно, что спрос возрос на маржинальную продукцию.

Используя таблицу 2 и 4 найдем средние значения показателей LFL (ПТО), План выполнения продаж % и Потеря %, на основании этих показателей, проведем сравнительный анализ между периодами 2023 и 2024 годом и торговыми объектами.

Ключевые показатели эффективности ММ «Абсолютный» и ММ «Финт» за 2023-2024 г выведены таблицу 6.

Таблица 6

Ключевые показатели эффективности ММ «Абсолютный» и ММ «Финт» за 2023-2024 г.

№	Продажи				Эффективность	
	LFL(ПТО)		План продаж %		Потери %	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
ММ «Абсолютный»	10.97	22.31	97.71	101.68	3.51	3.10
ММ «Финт»	-11.45	7.08	91.35	107.01	7.13	5.27

Сравнительный анализ показателей:

LFL (PTO):

– В 2023 году показатель LFL (PTO) для ММ «Абсолютный» составил 10,97%, а для ММ «Финт» – 11,45%.

– В 2024 году показатель LFL (PTO) для ММ «Абсолютный» вырос до 22,31%, а для ММ «Финт» – до 7,08%.

Таким образом, можно отметить значительный рост показателя LFL (PTO) для ММ «Абсолютный» и улучшение ситуации для ММ «Финт».

План продаж %:

– В 2023 году план продаж для ММ «Абсолютный» составил 97,71%, а для ММ «Финт» – 91,35%.

– В 2024 году план продаж для ММ «Абсолютный» увеличился до 101,68%, а для ММ «Финт» – до 107,01%.

Это свидетельствует о повышении планов продаж для обоих ММ.

Потери %:

– В 2023 году потери для ММ «Абсолютный» составили 3,51%, а для ММ «Финт» – 7,13%.

– В 2024 году потери для ММ «Абсолютный» снизились до 3,10%, а для ММ «Финт» – до 5,27%.

Наблюдается снижение потерь для обоих ММ, что является положительным трендом.

В целом, можно отметить, что оба ММ продемонстрировали улучшение ключевых показателей эффективности в 2024 году по сравнению с 2023 годом.

Для выявления эффективной операционной и стратегической работы, были найдены средние значения рейтинга ММ в рамках 2023 и 2024 г используя таблицу 3 и 5.

Таблица 7

Средние показатели рейтинговых мест ММ филиале 2023 и 2024 годах

Средний рейтинг 2023 г		Средний рейтинг 2024 г	
ММ «Абсолютный»	ММ «Финт»	ММ «Абсолютный»	ММ «Финт»
123	188	23	164

Сравнительный анализ средних рейтингов ММ «Абсолютный» и «Финт» за 2023 и 2024 годы:

ММ «Абсолютный»:

В 2023 году средний рейтинг составил 123, а в 2024 году показатель снизился до 23. Это значительное снижение рейтинга, которое может свидетельствовать о различных изменениях в качестве или восприятии ММ «Абсолютный».

ММ «Финт»:

В 2023 году средний рейтинг был 188, в 2024 году средний рейтинг уменьшился до 164. Также наблюдается снижение рейтинга, но не такое значительное, как у ММ «Абсолютный».

В обоих случаях наблюдается снижение среднего рейтинга, однако более резкое падение произошло у ММ «Абсолютный». Это может указывать на более серьёзные изменения в восприятии или качестве этого ММ по сравнению с ММ «Финт».

В целях оптимизации экономической эффективности в сфере ритейла применяются разнообразные стратегии, включающие в себя:

1. Расширение сети торговых объектов, охватывающих все форматы – от магазинов шаговой доступности до гипермаркетов, а также торговых точек на рынках и ярмарках.

2. Увеличение торговых площадей, дифференцированных в соответствии с форматами, из расчёта на 1000 жителей. Это предусмотрено Стратегией развития Российской Федерации на период с 2025 по 2030 год, утверждённой в 2024 году.

Выводы

Разнообразие форматов розничной торговли представляет собой потенциал для усиления экономического и социального эффекта.

1. Торговые объекты ММ «Абсолютный» и ММ «Финт» используют различные подходы к управлению ключевыми показателями, что оказывает существенное влияние на их стратегическую результативность.

2. Показатели продаж и потерь объекта ММ «Абсолютный» демонстрируют более высокую эффективность, что отражается на его итоговом рейтинге в филиале.

3. За год, с 2023 по 2024, показатели объекта ММ «Абсолютный» улучшились на 100 позиций.

В рамках исследования предполагается провести оптимизацию методов управления с целью повышения ключевых показателей, таких как объём продаж и снижение потерь. Также будет осуществляться совершенствование технологий работы магазина ММ «Абсолютный».

Цели оптимизации включают в себя:

- повышение производительности труда;
- снижение издержек;
- повышение удовлетворённости покупателей и формирование положительного имиджа магазина.

Эти меры приобретают особую значимость в условиях стагфляции, высокой ставки Центрального банка и растущей инфляции, когда требуется адаптироваться к сложным экономическим реалиям и сохранять конкурентоспособность. В условиях жёсткой конкуренции за внимание потребителей, ритейлеры активно внедряют новые форматы торговых точек, объединяющие различные виды торговли в одном пространстве. Это позволяет предложить покупателям более широкий ассортимент товаров и услуг, улучшая их покупательский опыт и повышая уровень удовлетворённости.

Новые форматы магазинов включают в себя:

Супермаркеты с элементами фуд-корта, где покупатели могут не только приобретать продукты, но и наслаждаться свежими блюдами прямо на месте. Мини-маркеты, расположенные в удобных местах, например, возле жилых домов или в торговых центрах, с ограниченным ассортиментом, но с акцентом на удобство. Маркетплейсы в физических магазинах, где онлайн-платформы интегрируются в розничную торговлю, позволяя предлагать товары от различных продавцов и расширяя ассортимент.

Эти стратегии направлены на создание уникальных торговых предложений, которые привлекают и удерживают клиентов. Внедрение новых форматов также способствует улучшению логистики и снижению издержек, что положительно сказывается на рентабельности бизнеса. В условиях экономической нестабильности и высокой инфляции, ритейлеры вынуждены искать новые пути для привлечения и удержания клиентов. Инновационные подходы к организации торговли помогают адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и сохранять конкурентоспособность.

Литература

1. Абдрашева А.Г., Досбулатова Н.П. Основные этапы стратегического управления предприятием в современных условиях // Парадигма. 2021. № 1. С. 70-74.
2. Алита А.А. Анализ внешней среды предприятия как важнейший элемент стратегического управления предприятием // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2022. Т. 3. № 14. С. 5-9.
3. Кузнецова И.Д., Фомина Н.В. Стратегия развития торговых предприятий // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2021. № 2 (66). С. 35-43.
4. Гоненко Д.В., Сенишин А.В. Организация стратегического управления на предприятии в условиях неопределенности, международного давления и ограничений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 1 (133). С. 19-23.
5. Красюк И.А., Медведева Ю.Ю. Стратегические инструментальные решения маркетингового управления инновационным развитием торговых розничных структур // Практический маркетинг. 2020. № 3 (277). С. 27-36.
6. Ткаченко И.В., Анисимова О.С., Коломыца В.А. Управление конкурентоспособностью предприятий розничной торговли // Фундаментальные исследования. 2022. № 6. С. 53-60.
7. Чобанян М.М., Лысоченко А.А. Развитие системы стратегического управления производственно-торговых предприятий // Инновационные научные исследования в современном мире: Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, Уфа, 23 мая 2019 года. Том Часть 2. Уфа: ООО «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2019. С. 143-149.
8. Павлова Е.И. Стратегическое управление инновационным развитием организации на основе использования потенциала цифровой зрелости: дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2023. 204 с.