

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Современная сетевая торговля в розничном сегменте отличается современными форматами, определяемых товарным ассортиментом, размером используемой торговой площади, применяемыми формами и методами обслуживания покупателей. Именно в рамках торговых сетей активно развиваются инновационные форматы торговли, создаются современные торговые центры и крупномасштабные торговые моллы. Как правило, именно компании розничной торговли, функционирующие на основе сетевого принципа, оснащены наиболее передовыми технологиями торговли и ведения бизнеса, располагают современными основными фондами и торговыми помещениями. Всё это не может не отразиться на особенностях конкурентной борьбы, которая за последние годы только усиливается и ведется уже не только лишь в сегменте ценовых характеристик товаров.

При этом, современные условия макроэкономической неопределённости, коснувшиеся России за последние годы, оказывают значительное влияние на деятельность сетевой розничной торговли вследствие падения покупательской способности населения и активизации конкурентной борьбы на основных рынках. Поскольку отрасль торговли составляет 20...22% от объема ВВП России, её услугами пользуется практически все население страны, вследствие чего становится актуальным исследование текущего состояния, перспектив и тенденций в розничной торговле, в том числе в её сетевом сегменте, пользующимся наибольшей популярностью при совершении покупок населением.

Объект исследования: компания ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал.

Предмет исследования: розничная торговая сеть торговли.

Методы исследования: в качестве инструментов исследования использовались общенаучные методы познания (анализ, синтез, обобщение, логический метод), методы системного и комплексного анализа, методы экономических расчетов и оценки.

Целью работы является анализ состояния и перспективы развития розничной торговой сети ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и виды сетевой розничной торговли в России;
- провести анализ и тенденции сетевой розничной торговли в России;
- представить организационно-экономическую характеристику компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал;
- проанализировать состояние сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал;
- определить направления развития сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных специалистов по управлению развитием розничной торговли, методические материалы, стандарты, используемые на практике аналитической работы компаний, специализирующихся на розничной торговле. Анализ последних исследований и публикаций по вопросам развития розничной сетевой торговли показал, что управление розничными торговыми сетями пока не нашло достаточного отражения в трудах отечественных ученых.

Информационной базой работы послужили различные материалы, характеризующие различные аспекты деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал, включающие бухгалтерскую (финансовую) отчетность, данные отдела продаж и экономического отдела исследуемой торговой компании.

Глава 1. Теоретические основы состояния и развития сетевой розничной торговли в России

1.1 Понятие и виды сетевой розничной торговли в России

Прежде всего необходимо рассмотреть понятие сетевой розничной торговли, представленное в работах исследователей данного явления.

По мнению Чкаловой О.В. и Наливайко К.А., сетевая розничная торговля представляет собой «... один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли, при котором сеть магазинов в виде двух или более торговых заведений, находящихся под общим владением и операционным контролем, продающих товары того же ассортимента, имеют общую службу закупок, логистики и сбыта, а также возможно и аналогичное оформление»[\[1\]](#).

Согласно положениям ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» в законодательстве были сформулированы определения:

- «торговая сеть: совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением;
- розничная торговая сеть: торговая сеть, представленная предприятиями розничной торговли» [\[2\]](#).

Михеев Г.В. и Щепакин М.Б. дают следующее определение: «Розничной сетью называется совокупность размещенных на определенной территории розничных торговых предприятий, находящихся под общим управлением, которые обеспечивают покупателям возможность совершать покупки товаров и получать услуги максимально быстро и удобно»[\[3\]](#).

Классическое и в то же время наиболее точное определение сетевой розничной торговой сети даёт Калинов С.И.: «Сетевая розничная торговля представляет собой форму розничной торговли, в которой основной отличительной чертой является наличие у торговой организации нескольких точек продаж, при этом каждая из них имеет собственные торговые площади, запасы и персонал, но одновременно является и структурным подразделением целостной торговой сети. Помимо общих брендов и единых форматов, сетевая розничная торговля также характеризуется единой системой и структурой управления, финансирования и принятия инвестиционных решений. Многие современные компании сетевой розничной торговли имеют единые службы закупок и продаж, логистические службы и центры дистрибуции, которые обслуживают все магазины данной торговой сети, единые информационные системы, а также системы контроля качества торговых процессов и единые центры обучения персонала»[\[4\]](#).

Поскольку компании сетевой розничной торговли осуществляют закупки товаров преимущественно большими партиями, данные сети имеют некоторые конкурентные преимущества перед прочими форматами розничной торговли, а

также в построении взаимоотношений с поставщиками. Подобные компании получают новые товары практически сразу после их разработки и появления на рынке, повторные заказы на поставку выполняются практически моментально, товары поставляются по наиболее привлекательным ценам вследствие большой величины единичной поставки. Современные компании сетевой розничной торговли применяют самые современные технологии продаж, в том числе технологии самообслуживание покупателей с отдельными элементами индивидуального подхода к обслуживанию, применение дисконтных карт, продажа товаров в кредит и в рассрочку, активная работа продавцов-консультантов, дополнительное увеличение сроков сервисного и гарантийного обслуживания и т.п. При этом в таких компаниях нередко используется дорогостоящее и эффективное программное обеспечение, в ещё большей степени способствующее организации и управлению торговыми процессами[5].

Как следует из большинства вышеуказанных определений, для сетевой розничной торговли характерны общий управляющий центр, единая корпоративная стратегия, подразумевающая в том числе и комплексное управление брендами, сформированную маркетинговую стратегию на конкретном рынке, общую структуру для управления логистикой, поставками товаров и материалов, единое управление их перемещением между отдельным и торговыми точками, управление запасами и другими ресурсами.

В целом, основные преимущества сетевой розничной торговли заключаются в следующем[6]:

- в соответствии с потребительскими предпочтениями возможна корректировка товарного ассортимента и формирование наиболее привлекательного ассортимента по привлекательным для потребителя ценам;
- размеры торговых сетей дают им возможность закупать большие партии товаров, получая в ходе этого максимальные скидки и имея экономию на логистических расходах;
- активно используется снижение затрат в удельном выражении на единицу товара вследствие экономии на маркетинговых издержках, формируя рекламный контент, выгодный сразу для всех торговых точек, и относя постоянные издержки на большое количество позиций товарного ассортимента;
- централизация и высокий уровень структуры управления всей коммерческой деятельностью на основе привлечения и использования высококвалифицированного персонала;

- использование консолидации функции оптовой и розничной торговли.

Классификацию видов сетевой розничной торговли можно выполнить по нескольким классификационным признакам, которые будут рассмотрены в дальнейшем. Во многих исследованиях представлена классификация сетевой розничной торговли по географическому признаку, приведённая на рисунке 1[7].

Виды розничных торговых сетей

Глобальная розничная торговая сеть

Федеральная розничная торговая сеть

Локальная розничная торговая сеть

Рисунок 1. Классификация розничных торговых сетей по географическому признаку

Сегодня в России применяются все из представленных на рисунке 1 видов розничных торговых сетей. За последнее десятилетие даже несмотря на некоторые негативные факторы розничный рынок России трансформировался, несколько сократилась неорганизованная торговля, быстро развивались розничные сети и общественное питание, сформировалась значительная конкуренция между российскими и международными сетями. Активное развитие сетевых форм бизнес-организации на розничном рынке сопровождалось неуклонным территориальным распределением и полным вытеснением значительного количества самостоятельных торговых компаний.

Главным критерием для оценки типа торговой сети является преимущественно географическое распределение её торговых точек и масштабов продаж. Выход федеральных розничных торговых сетей в регионы России носит неоднозначный характер. С одной стороны, это даёт возможность активно внедрять инновационные системы работы с поставщиками и покупателями, увеличить уровень централизации функций логистики и продаж, значительно увеличить качество обслуживания, расширить товарный ассортимент, несколько оптимизировать розничные цены. С другой стороны, экспансия федеральных розничных сетей нередко приводит к монополизации рынка, диктату условий местным производителям и потребителям, одновременному закрытию множества самостоятельных торговых компаний, малых местных розничных сетей и локальных промышленных предприятий, сопровождающиеся массовым

увольнением персонала, увеличением социальной напряженности, снижением отчислений в региональные бюджеты и на социальные программы.

Сравнительная характеристика розничных торговых сетей в соответствии с вышеуказанной классификацией представлена в таблице 1[8].

Таблица 1

**Сравнительная характеристика розничных торговых сетей
и их типичные представители в России**

Виды розничных торговых сетей	Описание сети	Типичные представители
Глобальная розничная торговая сеть	Торговая сеть, работающая на рынках нескольких стран; оборот сети формируется рядом стран; количество торговых точек в разных странах сопоставимо	X5 Retail Group, Auchan, Metro C&C
Федеральная розничная торговая сеть	Российские компании, осуществляющие деятельность в ряде федеральных округов России; оборот сети формируется за счет нескольких регионов присутствия; количество торговых точек в разных регионах является сопоставимым	«Магнит», «Дикси», «О'кей», «Утконос», «Виктория», «Обувь России», «Эссен», «М.Видео», «Эльдорадо», «DNS»
Локальная розничная торговая сеть	Торговые компании, работающие в рамках одного или нескольких регионов или населённых пунктов или в пределах одного федерального округа	«Пирамида», «МАН», «Азбука вкуса», «Кора», «Мария-Ра»

Несмотря на активное развитие сектора компаний розничной торговли и формирование на рынке России мощных сетевых торговых компаний, консолидация розничной торговли в высокоразвитых странах остаётся существенно выше российских показателей. Важная особенность процессов сетевой концентрации региональных розничных рынков состоит в том, что данные процессы начались позже, чем в банковской деятельности или промышленности. Усиливающаяся концентрация финансовых ресурсов и формирование сетевых торговых компаний в потребительском секторе осуществляется по идентичному в высокоразвитых странах сценарию. Изначально формируются торговые сети в розничной торговле, затем – в общепите, и на следующих этапах появляются сетевые компании сферы услуг или сегмента B2B. Сегодня на рынке розничной торговли отмечается активный рост сетевых торговых компаний, которые сегодня имеют большие возможности. Все розничные торговые сети работают в современных форматах, основные из которых показаны в Приложении А. При этом, тенденцией последнего десятилетия является формирования торговыми компаниями мультиформатной сети, использующей сразу несколько форматов торговли.

Классификация розничных торговых сетей по используемой бизнес-модели предназначена прежде всего для точной оценки показателей её эффективности и самоокупаемости. Данная классификация приведена на рисунке 2[9].

Виды розничных торговых сетей

Торговые розничные сети на основе «инвестиционной» модели

Торговые розничные сети на основе

«холдинговой» модели

Торговые розничные сети на основе «централизованной» модели

Торговые розничные сети на основе

«лоточной» модели

Рисунок 2. Классификация розничных торговых сетей

по используемой бизнес-модели

Из рисунка 2 можно заметить, что в России сформировалось несколько моделей управления региональными торговыми сетями[10]:

- торговые розничные сети на основе «инвестиционной» модели используются сравнительно редко и лишь частично связывают объекты торговой сети. Отдельные торговые точки в этом случае имеют либо общий инвестиционно-финансовый центр, либо просто пользуются общей для данной сети торговой маркой;
- торговые розничные сети на основе «холдинговой» модели получили существенно большее распространение. Многие российские торговые компании избирают в своей деятельности именно данную модель как эффективный вид менеджмента. Особенность данной модели заключается в том, что центральный офис формирует закупочную политику торговой сети. Данный стиль управления торговой сетью используется для розничных компаний, не имеющих единых распределительных центров, при этом данная модель предполагает быстрое расширение торговой сети и даже её выход на международный уровень. Соответственно, применение данной модели требует больших инвестиций, поэтому каждая торговая точка вынуждена устанавливать весьма высокие цены, что негативно сказывается на её конкурентоспособности;
- торговые розничные сети на основе «централизованной» модели подразумевают, что единый центр определяет не только условия закупки товаров, но также и товарную, ассортиментную и ценовую политику. Если конкретный ритейлер владеет собственными распределительными центрами, то при подобной структуре управления за малое время он можно стать лидером вследствие высокой конкурентоспособности. При использовании данной модели проблему представляют лишь качество организации дистанционного управления и формирования логистических и информационных систем;
- торговые розничные сети на основе «лоточной» модели лишь фрагментарно присутствуют преимущественно на региональных рынках. В данной модели центральный офис достаточно жёстко контролирует коммерческую деятельность отдельных торговых точек, которые не имеют собственных рычагов и механизмов управления, а возникающие сбои в комплексной системе управления приводят к различным проблемам в работе отдельных торговых точек.

Следует отметить, что в России в современных условиях наиболее популярными и успешными являются торговые розничные сети на основе «холдинговой» и «централизованной» моделей. Последняя модель сегодня является практически универсальной и часто применяется для выхода торговых сетей на новые

региональные рынки. Вследствие падения покупательской способности населения России сегодня добиться эффективной экспансии торговой сети нелегко, но вполне возможно. Зачастую данным процессам способствуют такие факторы, как различные слияния или поглощения. Крупная торговая розничная сеть, поглощая более мелкие торговые компании, может активно расширяться, в результате чего она становится более активной на федеральном уровне. Схожие процессы характерны и для сравнительно часто используемых в российской практике процессов слияния двух схожих торговых сетей[11].

В целом, анализируя понятие, особенности организации, виды и деятельность ведущих компаний сетевой розничной торговли, можно сделать вывод, что залог их успеха заключается прежде всего в централизованном методе управления, который практически гарантирует быстрое и полное выполнение команд отдельными структурными подразделениями торговой сети, отсутствие разногласий между менеджерами при принятии необходимого управленческого решения. В дальнейшем необходимо выяснить, дали ли выявленные особенности практические конкурентные преимущества розничным торговым сетям в российских условиях.

Анализ и тенденции сетевой розничной торговли в России

Общие тенденции динамики розничной торговли в России за последние годы показывают, что объемы продаж существенно снизились ввиду снижения покупательной способности российского населения и общего роста цен. Вследствие этого целесообразно провести анализ показателей сетевой розничной торговли в России в сравнении с общим оборотом розничной торговли для определения наиболее эффективных торговых форматов. Данный анализ представлен в таблице 2[12].

Таблица 2

Анализ показателей сетевой розничной торговли в России

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Оборот всей розничной торговли, трлн.руб.	29,8	30,6	27,5	26,1

Темп прироста оборота всей розничной торговли, %	5,27	2,68	-10,13	-5,09
Оборот розничной торговли торговых сетей, трлн.руб.	6,50	7,21	6,91	7,03
Темп прироста оборота розничной торговли торговых сетей, %	6,12	10,97	-4,14	1,70
Удельный вес оборота розничной торговли торговых сетей в общем обороте розничной торговли, %	21,81	23,57	25,14	26,94

Следует отметить, что в таблице 2 наблюдается явная опережающая динамика продаж сетевого ритейла по сравнению с общероссийской динамикой оборота товаров. Так, до 2014 года темпы роста товарооборота сетевого ритейла были на 1,13...8,29% выше общероссийских показателей розничных продаж. В среднем за исследуемый период темп прироста оборота торговых сетей составил около 6% при среднегодовых темпах прироста оборота розничной торговли в целом по России с существенно меньшими значениями, то есть сетевой сегмент демонстрирует более высокую эффективность и конкурентоспособность. Превышение темпов роста продаж торговых сетей обусловило рост доли оборота сетевого ритейла в совокупных продажах, которая заметно увеличилась с 21,81% в 2013 году до 26,94% в 2016 году, что говорит о достаточно активном развитии данной формы организации торговых компаний.

Динамика оборота и темпа прироста оборота сетевой розничной торговли в России приведена на рисунке 3[13].

Рисунок 3. Динамика оборота и темпа прироста оборота сетевой розничной торговли в России

Наблюдающееся на рисунке 3 отчётливое усиление доминанты розничного сетевого ритейла России, интенсификация продаж торговых сетей определяется активизацией сетевых технологий ведения бизнеса, тенденцией к увеличению

концентрации торгового капитала и комплексных интеграционных взаимодействий современной бизнес-среды, что в целом соответствует общемировым трендам. В совокупной структуре оборота сетевой розничной торговли самые высокие средние темпы роста отмечались до 2014 года, при этом в структуре оборота максимальные темпы прироста наблюдались по группе непродовольственных товаров, тогда как в сегменте продуктов питания и алкогольных напитков темпы роста, наоборот, демонстрировали тенденцию к снижению, что во многом обусловлено ростом акцизов на алкоголь и вследствие этого ростом конечной стоимости продукции. Оборот розничной сетевой торговли по итогам 2015 года снизился на 12%, причем потребление продовольственных товаров увеличилось снижалось меньшими темпами, чем непродовольственных товаров. Если до 2013 года рынок алкогольной продукции показывал ежегодный рост объемов продаж, затем наблюдается уменьшение объемов продажи алкогольных напитков.

Сравнительный анализ доли сетевой розничной торговли в России и ведущих зарубежных странах представлен на рисунке 4[14].

Рисунок 4. Сравнительный анализ доли сетевой розничной торговли в России и ведущих зарубежных странах

Вместе с тем, как показывают данные рисунка 4, фактический уровень насыщения розничным сетевым ритейлом в России существенно отстает от ведущих зарубежных стран, в которых доля торговых розничных сетей составляет порядка 65...80% совокупного товарооборота отрасли розничной торговли. Тем не менее, и в России доля торговых сетей очевидно растёт, при этом явно усиливающаяся конкуренция заставляет российские розничные сети приближать уровень обслуживания к высоким стандартам развитых стран, существенно расширять и оптимизировать торговый ассортимент, обеспечивать максимальный комфорт для покупателя, сосредоточивая все необходимые им товары в одном месте.

Рэнкинг крупнейших розничных сетей России по итогам 2016 года приведён в таблице 3[15].

Таблица 3

Рэнкинг крупнейших розничных сетей России по итогам 2016 года

Название сети	Сегмент	Чистая выручка, млрд.руб.	Темп роста чистой выручки в 2016 году к 2015 году
«Магнит» (включая «Магнит Косметик»)	FMCG и дрогери	1069,2	12,8%
X5 Retail Group («Карусель», «Пятерочка», «Перекресток» и т.д.)	FMCG	1025,6	27,5%
Auchan	FMCG	360	4,1%
ГК «Дикси» («Мегамайт», «Минимарт», «Дикси», «Квартал» и т.д.)	FMCG	309,1	14,3%
«Лента»	FMCG	306,4	21,2%
Metro Cash & Carry	FMCG	233	3,6%
Leroy Merlin	DIY&Household и мебель	186	24,0%
«М.Видео»	Бытовая и компьютерная техника	183,2	13,3%
«О'Кей»	FMCG	172,5	7,6%

DNS	Бытовая и компьютерная техника	151,9	11,9%
«Красное & белое»	FMCG	145	75,8%
«Эльдорадо»	Бытовая и компьютерная техника	110,6	11,1%
ИКЕА	DIY&Household и мебель	100,1	1,0%
«Связной»	Мобильные устройства	92	14,9%
«Спортмастер»	Fashion	88	6,0%
Globus	FMCG	83,3	21,2%
«Детский мир»	Детские товары	79,5	31,4%
«Атак»	FMCG	78,5	12,4%
«Монетка»	FMCG	77,4	10,5%
«Л'Этуаль»	Косметика и дрогери	76,3	9,0%

Согласно приведённому в таблице 3 рэнкингу среди наиболее значимых по обороту розничных торговых сетей ритейлеров за 2016 год лидерство сохранил «Магнит» (1069,2 млрд.руб.), с которым сравнялся X5 RetailGroup (1025,6 млрд.руб.), далее с

существенным отрывом идёт Auchan (360 млрд.руб.), ГК «Дикси» (309,1 млрд.руб.), «Лента» (306,4 млрд.руб.) и прочие. В целом структура самых больших розничных сетей России в 2016 году в сравнении с предыдущим периодом изменилась незначительно. Следует отметить темпы прироста выручки торговой сети «Красное & белое», которая специализируется в основном на продаже алкогольной продукции. В течение 2016 года выручка данной торговой сети повысилась почти на 76%, что дало возможность занять 11-ю строчку в указанном рэнкинге. Интересен тот факт, что данной торговой компании удалось получить высокие показатели оборота на падающем сегменте рынка, поскольку потребление алкоголя в России снижается с 2013 года. Активное развитие торговой сети «Красное & белое» может свидетельствовать об изменении покупательских предпочтений в направлении специализированных магазинов. Несколько более скромные, но также существенные темпы роста оборота в 2016 году показали торговые сети «Детский мир» (31,4%), X5 RetailGroup (27,5%), Leroy Merlin (24%), «Лента» (21,2%) и Globus (21,2%). Следовательно, среди 20-ти самых значимых российских розничных сетей самые высокие результаты по темпу прироста оборота в 2016 году показали именно специализированные, а не универсальные торговые компании: в том числе «Красное & Белое» (+75,8%) и «Детский мир» (+31,4%)[\[16\]](#).

В постоянно трансформирующейся экономике наблюдаемая нестабильность факторов внешней среды получает черты не периодического явления, а постоянной характеристики функционирования экономического субъекта, становясь фактором изменения модели рыночной деятельности сетевой розничной торговли. Естественным образом данное положение вещей изменяет целевые ориентиры экономической деятельности в данной сфере. В ряду важнейших критериев эффективности розничной торговли теперь находится не только ориентация на обеспечение необходимого уровня прибыльности и рентабельности, но и прочие установки, ключевой среди которых в значительной степени становится поддержание необходимой устойчивости развития торговых компаний в условиях турбулентной внешней среды.

В число главных инструментов для роста обеспечения устойчивости компаний сетевой розничной торговли входит значительное количество взаимосвязанных средств и инструментов, на основе которых обеспечивается получение целевых ориентиров, отражающих качество развития торговли. К важнейшим из данных инструментов следует отнести[\[17\]](#):

- резервы, которые остаются в распоряжении компаний сетевой торговли;

- средства мониторинга и анализа важнейших параметров функционирования компании сетевой торговли;
- инструменты диверсификации деятельности торговой сети и развития конкурентных отношений в рамках её внутренней среды;
- инструменты формирования позитивного имиджа и повышения инвестиционной привлекательности компании сетевой торговли.

Особенно актуализировалось использование указанных инструментов в период 2014...2017 годов, когда в условиях ухудшения экономической конъюнктуры перед крупнейшими отечественными торговыми сетями встала насущная проблема обеспечения собственной прибыльности и устойчивости в рамках адаптации к возникшим внешним шокам, что обусловило активизацию их деятельности в области формирования комплекса адаптивных и стабилизационных механизмов. В ближайшие годы на розничном рынке часто будет применяться такая модель поведения покупателей, для которой характерно уменьшение расходов, увеличение продаж товаров повседневного спроса, снижение числа покупок и переход потребителей на приобретение товаров более дешевых марок. В дальнейшем это повлияет на изменение в стратегии деятельности розничных торговых сетей, а также скажется на трансформации предпочтений потребителей при выборе места покупок и имидже конкретных торговых сетей.

В целом, по результатам исследования можно отметить, что тенденции дальнейшего развития сетевой розничной торговли в российских условиях в целом позитивные. Дальнейшее развитие розничных торговых сетей и отрасли в целом связано с активным ростом сетевизации бизнес-пространства регионов, постепенным преодолением экономических последствий стагнации, снижения пространственной неравномерности расположения торговых сетей при одновременном усилении товарной диверсификации, дальнейшей экспансией торговых сетей в восточные регионы, увеличением числа сделок по консолидации торгового бизнеса, усложнением форм, инструментов и характера интеграции, усиливающимся развитием ассоциированного торгового ритейла, а также созданием интегрированных цепей поставок в ходе производства торговыми компаниями товаров под собственными марками.

Вышеуказанные тенденции необходимо учитывать при разработке управленческих решений о выборе и развитии сетевого формата торговли, что может найти прикладное применение в формировании концептуальных положений стратегии развития торговли регионов и усиления влияния глобализации экономики. Поэтому в дальнейшем необходимо соотнести выявленные тенденции с показателями

деятельности относительно крупной российской торговой сети «Евросеть», которая по своим показателям хотя и не вошла в вышеуказанный рэнкинг, однако по прежнему сохраняет высокие позиции на рынке продаж мобильных телефонов.

Глава 2. Состояние и направления развития сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал

В настоящее время компания «Евросеть» является дочерней компанией МТС, управляющая монобрендовой розничной сетью МТС. Данная компания является розничной сетью по продаже смартфонов, мобильных телефонов, ноутбуков, фотоаппаратов и прочих коммуникационных и компьютерных товаров и различных аксессуаров к ним, а также оказывает услуги по подключению и обслуживанию абонентов российских сотовых операторов. На федеральном уровне количество салонов-магазинов в России насчитывает более 3500 единиц. Компания начала свою деятельность на общероссийском уровне в 2003 году, впоследствии к нему присоединились розничные салоны торговых сетей ООО «Салон связи Эльдorado», ООО «Телефон.Ру», ООО «Телефорум». В настоящее время представительства компании работают как во многих странах СНГ, так и во всех федеральных округах России.

В Екатеринбурге компания «Евросеть» функционирует в виде единой торговой сети, состоящей из центрального офиса-склада и розничных точек продаж, расположенных во всех районах города. В каждой из этих точек продаж любой местный житель может не только приобрести мобильную технику, но и получить целый ряд необходимых услуг: денежные переводы, приобретение билетов, оплата штрафов ГИБДД, заказ бытовой техники, оформление потребительских и товарных кредитов, оплату коммунальных платежей. Поскольку рассматривать всю компанию «Евросеть» не является целью настоящей работы, в ходе дальнейшего исследования все анализы и оценки будут проводиться по данным

екатеринбургского филиала данной компании – организации ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал. Организационная структура данной компании представлена в Приложении В.

В приведённой организационной структуре компании можно выделить шесть основных функциональных служб (юридическая служба, служба безопасности, служба продаж, техническая служба, экономическая служба и бухгалтерия) и девять функциональных отделов, образующих эти службы. Ни у одного из членов высшего руководства организации не находится в подчинении более двух отделов, что является положительным фактором, так как в организации не наблюдается чрезмерного усложнения организационной структуры и делегирования избыточного объёма полномочий. Проблемами нематериальной мотивации персонала в данной организации занимается только отдел кадров, однако в составе отдела отсутствует специальная должность для специалиста по мотивации или мотивационного менеджера, поэтому решение данных вопросов делегировано лишь одному из трёх менеджеров по кадрам, что нельзя признать правильным, так как эти функции в понимании данного работника являются вторичными.

Анализ показателей экономической деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал представлен в таблице 4. Данные показатели рассчитаны на основании бухгалтерской (финансовой) отчётности, приведённой в Приложении Б.

Таблица 4

Анализ показателей экономической деятельности

компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал

Показатели экономической деятельности	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка от продаж, тыс.руб.	265 991	280 411	302 431	280 420
Прибыль от продаж, тыс.руб.	43 281	45 261	39 792	16 312
Чистая прибыль, тыс.руб.	40 372	42 460	38 943	19 184

Активы, тыс.руб.	256 333	261 701	273 422	280 307
Капитал и резервы, тыс.руб.	130 472	132 560	159 043	139 284
Основные фонды, тыс.руб.	55 517	69 724	71 679	71 825
Фондоотдача, руб./руб.	4,79	4,02	4,22	3,90
Численность персонала, чел.	159	166	171	165
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1 673	1 689	1 769	1 700
Рентабельность продаж, %	16,27	16,14	13,16	5,82
Рентабельность основной деятельности, %	15,18	15,14	12,88	6,84

Исходя из приведённых в таблице 4 показателей прежде всего необходимо отметить, что производительность труда персонала за последний год снизилась с 1769 тыс.руб./чел. в 2015 году до 1700 тыс.руб./чел. в 2016 году, темп снижения составил 3,92%. При этом, численность работников за то же период незначительно снизилась на 6 чел. С одной стороны, это говорит о том, что даже в сложных макроэкономических условиях организация смогла избежать масштабных увольнений персонала, а, с другой стороны, производительность труда персонала существенно снизилась. Возможно, основной причиной этого явилось снижение выручки от продаж с 302431 тыс.руб. в 2015 году до 280420 тыс.руб. в 2016 году, причём темп снижения данного показателя составил 7,31%, что больше, чем темп снижения производительности труда персонала данной компании.

В целом, рассмотренные показатели свидетельствуют о том, что деятельность исследуемой компании даже до 2015 года нельзя оценить положительно, так как вследствие отсутствия оптимизации издержек компания так и не смогла

существенно повысить чистую прибыль. В 2016 году на дальнейшее снижение эффективности деятельности данной компании оказали и неблагоприятные макроэкономические тенденции, выразившиеся в снижении спроса на товары, а также уменьшении доступности свободных финансовых ресурсов. Тем не менее, несмотря на повысившиеся цены, была сохранена клиентская база и удалось сохранить коллектив компании.

В целом, по результатам проведённой оценки экономической деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал можно отметить снижение уровня показателей операционной деятельности, в том числе в сегменте продаж основных товаров компании. Следовательно, в дальнейшем необходимо определить – являются ли выявленные негативные тенденции последствием неблагоприятных макроэкономических тенденций внешней среды, либо причины следует искать в неэффективной организации системы продаж данной компании, либо налицо сочетание негативных факторов как внешней, так и внутренней среды.

2.2 Анализ состояния сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал

Прежде всего необходимо проанализировать товарооборот исследуемой компании, оценить его динамику и структуру как по различным периодам, так и по отдельным товарным группам. Горизонтальный и вертикальный анализы товарооборота компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал представлены в Приложениях Г и Д соответственно.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что суммарный товарооборот исследуемой компании за весь исследуемый период увеличился с 265991 тыс.руб. в 2013 году до 280420 тыс.руб. в 2016 году, при этом интересно, что наибольший рост в 22020 тыс.руб. наблюдался в 2015 году, что объясняется скорее эффектом отложенного спроса предыдущих периодов. В 2016 году особенно значительное падение продаж зафиксировано по смартфонам и мобильным телефонам и средствам мультимедиа, величина снижения составила 33879 тыс. руб. и 4939 тыс. руб. соответственно. В относительном выражении снижение товарооборота в 2016 году составил 7,28%. Данные отдела маркетинга

данной компании показывают, что у основных конкурентов падение продаж имеет схожие значения.

Объём реализации мобильных телефонов за весь период возрос с 174311 тыс. руб. в 2013 году до 176146 тыс. руб. в 2016 году. Следовательно, если учесть показатели инфляции в рублёвой зоне за тот же период, можно сделать вывод, что темпы роста продаж на рынке мобильных телефонов за последние годы оказались весьма низкими. Это отражает тенденцию к росту сроков использования мобильных телефонов и в целом всё более консервативное отношение потребителей к затратам, то есть многие покупатели в период кризиса отложили свои приобретения. В настоящее время темпы роста рынка мобильных телефонов задаются преимущественно спросом в сегменте смартфонов. В свою очередь, продажи ноутбуков и модемов снизился с 20055 тыс. руб. в 2013 году до 15016 тыс. руб. в 2016 году. В дальнейшем можно предположить снижение объёмов реализации ноутбуков, что связано с серьезными изменениями рыночных условий, а также со снижением объема заказов на производство ноутбуков из-за растущего интереса к планшетами.

Структура товарооборота торговой компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал в 2016 году представлена на рисунке 5.

Рисунок 5. Структура товарооборота торговой компании

ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал в 2016 году

Как можно заметить из рисунка 5, подавляющую долю в 62,82% в структуре продаж исследуемой компании занимают смартфоны и мобильные телефоны. Также высока доля прочих товаров и услуг в 15,44%, что обусловлено тем, что многие покупатели предпочитают оплачивать различные коммуникационные услуги именно в торговых точках данной компании, данные платежи учитываются по данной статье товарооборота.

По прогнозам специалистов ожидается, что в 2017 году по сравнению с предыдущими периодами в сегменте региональной сетевой розницы в отношении количества торговых площадей ожидается стагнация. В значительной степени изменится набор потребительской корзины, покупатели будут отдавать предпочтение товарам, продаваемым по акциям, а также продукции собственных торговых марок[18]. Вследствие этого, для компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал целесообразно провести дополнительную проверку и оценку эффективности деятельности её торговых точек и скорректировать их численность

в соответствии с актуальными рыночными тенденциями.

Анализ продаж компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал в зависимости от каналов продаж представлен в Приложении Е. В данном анализе помимо выручки от продаж торговых точек, дифференцированных по районам Екатеринбурга, приведена также и выручка от продаж интернет-магазина только в сегменте данной территории, что позволит сравнить эффективность традиционных продаж и интернет-продаж. Согласно представленным данным, прежде всего обращает на себя внимание увеличение выручки от продаж интернет-магазина данной компании с 104208 тыс. руб. в 2014 году до 107240 тыс. руб. в 2016 году, при этом выручка интернет-магазина от продаж смартфонов и мобильных телефонов, являющихся основными товарами данной компании, несколько снизилась с 72134 тыс. руб. в 2014 году до 67363 тыс. руб. в 2016 году. Тенденция снижения выручки от продаж интернет-магазина по отдельным товарным группам смартфонов и мобильных телефонов обусловлена следующими основными факторами:

- с одной стороны, это говорит о значительном расширении товарного ассортимента рассматриваемой компании, в результате чего смартфоны и мобильные телефоны хотя и составляют значительную долю в её выручке от продаж, однако товары других товарных групп, такие как компьютерная техника, коммуникационные товары и фототехника также могут демонстрировать значительный рост продаж;
- с другой стороны, снижение выручки интернет-магазина от продаж смартфонов и мобильных телефонов обусловлено тем фактом, что за последние годы в сегменте интернет-продаж смартфонов и мобильных телефонов появилось много конкурентов, способных предложить те же товары но по более низким ценам.

Следовательно, можно сделать вывод, что в настоящее время в сегменте интернет-продаж на екатеринбургском рынке отмечается достаточно высокая ценовая конкуренция, которая не позволяет рассматриваемой компании успешно развивать данное направление, так как это потребует резкого снижения торговых наценок до критически низких значений, а конкурирующие интернет-магазины могут варьировать торговые наценки в достаточно широких пределах, так как зачастую ввозят смартфоны и мобильные телефоны на территорию Российской Федерации по различным «серым» схемам, что значительно снижает их переменные издержки.

Также следует отметить, что в 2016 году отмечается падение удельной выручки от продаж на торговую точку по всем сегментам торговых точек, однако падение удельной выручки от продаж на торговую точку с низкой посещаемостью наиболее существенно: с 3686 тыс. руб./ед. в 2015 году до 2332 тыс. руб./ед. в 2015 году, за год темп снижения составил 36,73%, тогда как за последний год у торговых точек со высокой посещаемостью темп снижения удельной выручки от продаж составил 21,83%, а у точек со средней посещаемостью удельная выручка от продаж на торговую точку уменьшилась с темпом снижения 12,47%. Следовательно, если рассматривать выручку от продаж всех товарных групп данной компании, то можно сделать вывод, что в целях стимулирования сбыта торговые наценки у торговых точек с низкой посещаемостью должны быть снижены, у торговых точек со средней посещаемостью – повышены, а у торговых точек с высокой посещаемостью оставлены на прежнем уровне. При этом, торговые наценки для интернет-магазина также предлагается оставить на прежнем уровне, так как данный сегмент рынка сотового ретейла, несмотря на все ранее выявленные негативные факторы, развивается достаточно динамично и в данном сегменте рынка мобильного ретейла можно не ожидать очень большого снижения выручки от продаж.

Направления развития сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-ритейл» Уральский филиал

По прогнозам ряда специалистов, в ближайшие годы темпы роста выручки в сетевой рознице будут замедляться, поскольку макроэкономическая ситуация в России существенно не улучшается, заметно очевидное падение реальных располагаемых доходов населения, в связи с чем соответственно уменьшается и размер потребления, особенно в сегменте товаров, не являющихся необходимыми для человеческой жизнедеятельности[19]. Сохранение темпов роста выручки следует ожидать только в таких сетевых форматах, как дискаунтеры. В 2016 году некоторые крупные федеральные розничные сети продолжают активно увеличивать количество торговых объектов, открывая новые регионы, увеличивая конкуренцию между друг другом. Однако, это больше характерно для торговли продуктами питания, тогда как электронный ритейл, и в том числе торговля товарами для мобильной связи, демонстрирует тенденцию стагнации как количества торговых точек, так и получаемой выручки.

Для разработки мероприятий по активизации сетевой торговли в компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал необходимо выполнить прогнозирование показателей выручки и прибыли от продаж на ближайшие три

года. Прогнозирование предлагается осуществлять по выделенным категориям торговых точек на основе тренда, построенного по данным о выручке от продаж последних трёх лет, за x взят номер периода прогноза от 1 в 2014 году до 6 в 2019 году. В ходе дальнейших расчётов выручки использовались данные маркетинговой службы компании о состоянии рынка и прогнозах продаж товаров как по отдельным товарным группам, так и по сегментам рынка.

Прогноз выручки от продаж интернет-магазина компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал представлен на рисунке 6.

Рисунок 6. Прогноз выручки от продаж интернет-магазина компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал

Данные рисунка 6 показывают, что в ближайшие три года можно прогнозировать дальнейшее увеличение выручки от продаж интернет-магазина с 107240 тыс. руб. в 2016 году до 144574 тыс. руб. в 2019 году. Дальнейшему повышению данного показателя может способствовать изменение покупательских предпочтений: если покупатели при приобретении товаров в интернете будут принимать решение о покупке, основываясь не только на данных о цене товара, но и на данных о его происхождении, наличии официальной гарантии производителя и факта ввоза товара по легальным таможенным схемам. Однако, многие интернет-покупатели приобретают «серые» товары по минимальной цене, с которой «легальные» продавцы просто не могут конкурировать. Особую опасность представляет «китайская экспансия» на российском онлайн-рынке. На фоне кризисных явлений в экономике покупатели все чаще делают выбор в пользу недорогих покупок через электронную площадку AliExpress. По данным этой глобальной торговой компании, именно Россия стала главным рынком сбыта по численности транзакций (43%) и объему продаж (26%), и в дальнейшем при открытии данной компанией своих логистических филиалов и сервисных центров на территории России конкуренция резко увеличится. Как ни странно, в России с точки зрения потребления есть две основные проблемы: недостаток товарного предложения и недостаточно эффективная логистика внутри страны. Данные факторы будут способствовать развитию компании «Евросеть», однако является очевидным, что со временем их влияние будет нивелировано.

Прогноз выручки от продаж торговых точек компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал с высокой посещаемостью представлен на рисунке 7.

Рисунок 7. Прогноз выручки от продаж торговых точек

компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал

с высокой посещаемостью

В данном прогнозе предлагается сокращение количества торговых точек данной компании с высокой посещаемостью, поскольку до возникновения кризисных тенденций удавалось компенсировать значительные постоянные издержки, обусловленные высокими арендными платежами за такие помещения, высокими показателями операционной деятельности, однако в 2016 году ситуация изменилась и необходимо либо снижать количество таких торговых точек, либо пересматривать уже заключенные договоры аренды, что в настоящий момент не представляется возможным. Поскольку, как видно из рисунка 7, только за последний год выручка от продаж торговых точек с высокой посещаемостью снизилась с 87405 тыс.руб. в 2015 году до 73205 тыс.руб. в 2016 году, планируется снизить количество таких точек с 15 ед. в 2016 году до 12 ед. в 2019 году, при этом торговые наценки в оставшихся торговых точках увеличатся с 10% в 2017 году до 12% в 2019 году. Таким образом, прогнозируется незначительное снижение увеличение выручки от продаж по данной категории торговых точек с 76583 тыс.руб. в 2017 году до 75247 тыс.руб. в 2019 году, что позволит руководству компании сохранить данный сегмент рынка, который может вновь стать востребованным в будущем при условии стабилизации рыночной и макроэкономической ситуации и увеличении покупательной способности населения.

Прогноз выручки от продаж торговых точек компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал со средней посещаемостью представлен на рисунке 8.

Рисунок 8. Прогноз выручки от продаж торговых точек

компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал

со средней посещаемостью

Как видно из рисунка 8, прогнозируемая выручка от продаж торговых точек исследуемой компании со средней посещаемостью составляет от 85206 тыс.руб. в 2017 году до 97432 тыс.руб. в 2019 году. Данный сегмент торговых точек является для данной компании основным и именно здесь необходимо сосредоточит усилия маркетинговым подразделениям. Однако, помимо уже имеющихся 18 ед., открывать новые торговые точки нет необходимости, так как в настоящее время по данной категории торговых точек наблюдается снижение удельной выручки от

продаж на торговую точку. Более того, можно рекомендовать менеджменту компании провести более детализированный анализ деятельности торговых точек данной категории для того, чтобы выявить торговые точки с наименьшими показателями выручки от продаж и прибыли от продаж с целью оптимизации численности персонала.

Прогноз выручки от продаж торговых точек компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал с низкой посещаемостью представлен на рисунке 9.

Рисунок 9. Прогноз выручки от продаж торговых точек

компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал

с низкой посещаемостью

Приведённая на рисунке 9 динамика выручки от продаж торговых точек с низкой посещаемостью демонстрируют резкое снижение выручки от продаж как в прогнозном периоде, так и в ретроспективе. Тенденция снижения как удельной, так и общей выручки от продаж этих торговых точек обусловлено преимущественно невысокой платежеспособностью потенциальных покупателей, проживающих на данных территориях. Однако, даже несмотря на тот факт, что в этих районах количество магазинов, специализирующихся на продажах коммуникационных товаров ещё сравнительно невысоко, можно прогнозировать дальнейшее падение выручки от продаж торговых точек с низкой посещаемостью с 22512 тыс.руб. в 2017 году до 15748 тыс.руб. в 2019 году, при этом торговые наценки в целях стимулирования сбыта будут снижены с 10% в 2017 году до 9% в 2018 году и, наконец, до 8% в 2019 году. Количество торговых точек также необходимо значительно уменьшить с 8 ед. в 2017 году до 6 ед. в 2018 году и до 4 ед. в 2019 году вследствие их низкой прибыльности и невозможности поддержки данного рыночного сегмента в условиях снижения покупательной способности населения, причём данная тенденция особенно характерна для промышленных районов и удаленных районов.

Таким образом, можно сделать вывод то том, что для компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал в целях развития сетевой розницы целесообразно использовать метод прогнозирования выручки от продаж, основанный на установке торговой наценки на товары в зависимости от категории конкретной торговой точки. Данный метод может быть дополнен системой дифференцированного ценообразования, которая позволит объединить положительные качества существующих подходов к ценообразованию и

обеспечить торговой сети максимальную финансовую эффективность при сохранении гибкости ценовой политики и ценовой доступности смартфонов и мобильных телефонов для населения. Это позволит увеличить эффективность сетевой розничной торговли данной компании и повысить все показатели её финансово-хозяйственной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, по результатам проведённого исследования можно сделать ряд выводов.

Оценка теоретических аспектов состояния и развития сетевой розничной торговли в России показала, что для данного экономического явления характерны общий управляющий центр, сформированная корпоративная стратегия, подразумевающая в том числе и различные процедуры управления брендами, собственную маркетинговую стратегию для продвижения продаж на конкретном рынке, единую логистическую структуру, управление запасами и другими ресурсами. В работе были представлены две классификации розничных торговых сетей: с точки зрения их географического месторасположения и с позиций применяемой бизнес-модели, что является достаточным для классификации любой российской торговой сети.

Проанализированные тенденции динамики розничной торговли в России за последние годы показывают, что объемы продаж существенно снизились ввиду снижения покупательной способности российского населения и общего роста цен. Очевидное усиление факторов развития розничного сетевого ритейла России, увеличение продаж торговых сетей обусловлено активизацией сетевых технологий ведения бизнеса, тенденцией к росту концентрации торгового капитала и использования интеграционных взаимодействий современной торговой среды. Однако, реальный уровень насыщения розничным сетевым ритейлом в России значительно отстает от ведущих зарубежных стран, в которых доля торговых розничных сетей составляет порядка 65...80%, тогда как в России их доля составляет около 44%, что является явно недостаточным. Тем не менее, в целом перспективы дальнейшего развития сетевой розничной торговли в российских условиях в целом позитивные.

Практическое исследование деятельности сетевой розничной торговли было выполнено на примере екатеринбургского подразделения федеральной компании «Евросеть», которая функционирует в виде единой торговой сети, состоящей из

центрального офиса-склада и розничных точек продаж, расположенных во всех районах города. Проанализированные показатели продаж свидетельствуют о том, что деятельность данной компании даже до 2015 года нельзя оценить положительно, так как вследствие отсутствия оптимизации операционных издержек так и не смогла существенно увеличить чистую прибыль. В 2016 году на дальнейшее снижение эффективности деятельности рассматриваемой компании оказали и неблагоприятные макроэкономические тенденции, выразившиеся в снижении покупательского спроса на товары, а также снижении доступности свободных финансовых ресурсов, необходимых для качественного развития. Тем не менее, несмотря на коррекцию цен и усиление конкуренции с «серым» сектором, была сохранена клиентская база и в целом удалось сохранить профессиональный коллектив компании.

Оценка структуры и динамики товарооборота исследуемой компании показала, что несмотря на наблюдаемый рост товарооборота в целом за весь оцениваемый период, в 2016 году выручка демонстрирует снижение. В 2016 году особенно значительное падение продаж зафиксировано по смартфонам и мобильным телефонам и средствам мультимедиа. При этом, если учесть показатели инфляции в рублёвой зоне за тот же период, можно сделать вывод, что темпы роста продаж на рынке мобильных телефонов за последние годы оказались весьма низкими. По прогнозам специалистов ожидается, что в 2017 году по сравнению с предыдущими периодами в сегменте региональной сетевой розницы в отношении количества торговых площадей ожидается стагнация.

В целях оптимизации сетевой розничной торговли был выполнен анализ продаж компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал в зависимости от каналов продаж. В этом анализе кроме выручки от продаж торговых точек, дифференцированных по районам Екатеринбурга, была исследована также и выручка от продаж интернет-магазина только в сегменте данной территории, что позволит выполнить оценку эффективности традиционных продаж и интернет-продаж. В настоящее время в сегменте интернет-продаж на екатеринбургском рынке отмечается достаточно высокая ценовая конкуренция, которая не позволяет рассматриваемой компании успешно развивать данное направление, так как это потребует резкого снижения торговых наценок до критически низких значений.

В целях обеспечения развития сетевой розничной торговли в компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал предлагается применять метод прогнозирования выручки от продаж, базирующийся на установке торговой наценки на товары в зависимости от конкретной типовой категории торговой

точки. Данный метод может быть методически дополнен системой дифференцированного ценообразования, которая даст возможность объединить позитивные качества существующих подходов к ценообразованию и обеспечить торговой сети максимальную финансовую эффективность при сохранении гибкости ценовой политики и ценовой доступности смартфонов и мобильных телефонов для населения. Это позволит увеличить эффективность сетевой розничной торговли данной компании и повысить все показатели её финансово-хозяйственной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая):
Федеральный закон №51-ФЗ от 30 ноября 1994 г. с изменениями от 1 января 2017 г. // Собрание законодательства РФ. – 1994. – №32. – Ст.3301.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая):
Федеральный закон №146-ФЗ от 31 июля 1998 г. с изменениями от 1 января 2017 г. // Собрание законодательства РФ. – 1998. – №31. – Ст.3824.
3. Федеральный закон №402-ФЗ от 6 декабря 2011 г. «О бухгалтерском учете» с изменениями от 4 ноября 2014 г. // Собрание законодательства РФ. – 2011. – №50. – Ст.7344.
4. Приказ Минфина России №66н от 2 июля 2010 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций» с изменениями от 6 июня 2015 г. // Бюллетень нормативных актов. – 2010. – №35. – Ст.109.
5. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии №582-ст от 28 августа 2013 г. «ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения»» // Собрание законодательства РФ. – 2013. – №15. – Ст.109.
6. Александрова Е.Н., Орлов В.И. Развитие сетевой торговли в странах БРИКС // *European journal of economics and management sciences*. – 2015. – №2. – С.27-30.
7. Бортникова О.С. Проблемы и тенденции развития отечественного рынка услуг сетевой розничной торговли // *Новые технологии*. – 2012. – №4. – С.41-46.
8. Глоян Р.Р., Черней И.К. Тенденции развития розничной торговли в России // *Управление и экономика в XXI веке*. – 2016. – №2. – С.34-39.
9. Гущина Е.Г., Гончарова Е.А. Анализ динамики и тенденций развития розничной торговли в России // *Известия ВолГТУ*. – 2016. – №2. – С.32-39.

10. Данилов А.А., Данилова В.А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе // Сервис plus. – 2013. – №4. – С.11-19.
11. Задорожная Л.И., Каприлянц С.Ю. Анализ показателей сферы продаж // Новые технологии. – 2013. – №1. – С.34-39.
12. Златин П.А., Кушнир А.О., Ларионов И.К., Брагин Н.И. Подходы к развитию розничной торговли сегмента товаров для мобильной связи // Бизнес в законе. – 2016. – №11. – С.34-40.
13. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – М.: Феникс, 2015. – 380 с.
14. Калинов С.И. Актуальные тенденции развития сетевого ритейла в России // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013. – №2. – С.102-108.
15. Колосов А.О. Оценка состояния и перспектив развития современного рынка розничной торговли в России // Торгово-экономический журнал. – 2016. – №1. – С.8-13.
16. Мамсирова А.А. Ритейлерская сеть в нестабильной внешней среде: проблемы и решения // Вестник АГУ. – 2017. – №3. – С.23-29.
17. Миронова В.А. Сбалансированная система показателей – своевременно, актуально, эффективно // Делопроизводство и кадры. – 2015. – №12. – С.16-20.
18. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2012. – №4. – С.32-39.
19. Михненко П.А. Теория менеджмента. – М.: Университет, 2015. – 510 с.
20. Сысоева М.С., Меркулова Е.Ю. Анализ продуктового портфеля и рентабельности продаж // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №4. – С.32-37.
21. Тареева М.С. Анализ эффективности деятельности предприятия сетевой торговли с использованием модели системы массового обслуживания // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – №11. – С.40-48.
22. Тихонов Н.А. Методика проведения категорийного анализа продаж // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – №12. – С.33-39
23. Хакимова Э.И., Сударенко К.В. Критерии формирования рационального ассортимента // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №6. – С.23-29.
24. Чкалова О.В. Наливайко К.А. Розничная торговля России в современной экономике // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №2. – С.23-28.
25. Шаталов А.Н. Алгоритм оценки финансового состояния организации // Банковское кредитование. – 2014. – №2. – С.19-24.

26. Шилиманов М.С. Рынок розничной торговли: основные этапы развития и тренды постиндустриальной экономики // Управление экономическими системами. – 2017. – №1. – С.28-34.
27. Шнорр Ж.П. Современные тенденции и особенности развития отечественного сетевого ритейла // Вестник АГТУ. – 2014. – №3. – С.12-19.
28. Шнорр Ж.П. Современные тенденции развития глобального сетевого ритейла // Вестник АГТУ. – 2016. – №2. – С.26-33.
29. www.euroset.ru – Компания «Евросеть»
30. Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМАТОВ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Таблица А.1

Основные типы современных форматов компаний розничной торговли

Тип	Определение	Пло-щадь, м ²	Товарный ассорти- мент, позиций	Местоположение	Типичный покупатель
Гипермаркет	Большая торговая компания, включающая супермаркет и магазины по продаже потребительских товаров, техники, одежды и т. д.	10000...40000	20000... 40000	На окраине городов или за городом на пересечении транспортных потоков	Потребитель с разными уровнями доходов, отмечается их мобильность

Супермаркет	Магазин, работающий согласно системе самообслуживания, представлен широкий ассортимент, есть торговля через прилавки	3000... 10000	7000... 20000	В больших спальных районах и центрах деловой активности, как в центре, так и на окраинах	Потребитель со средним и выше среднего уровнем доходов.
Экономичный супермаркет	Более простой вариант обычного супермаркета с меньшим числом товарных позиций. Торговая наценка максимально снижена. Есть торговля через прилавки (товары, требующие взвешивания). Торговый зал оформлен максимально просто.	1000... 3000	2000... 7000	В спальных районах и центрах деловой активности. Может находиться как в центре, так и на окраинах	Потребитель с разными уровнями доходов.

Окончание таблицы А.1

Тип	Определение	Площадь, м ²	Товарный ассортимент, позиций	Местоположение	Типичный покупатель
-----	-------------	-------------------------	-------------------------------	----------------	---------------------

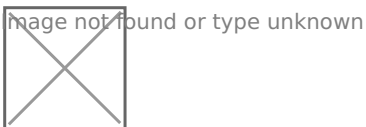
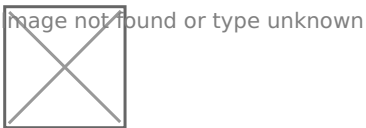
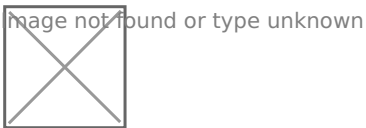
Дискаунтер	<p>Торговая компания, работающая с низкой наценкой и минимальным уровнем сервиса, товарный ассортимент преимущественно из товаров повседневного спроса, в среднем 30...50% занимают собственные торговые марки, товар находится на полках в коробках, торговля через прилавки отсутствует или присутствует фрагментарно, оборудование торгового зала и оформление максимально экономично.</p>	300... 1000	500... 2000	Чаще всего в местах массовой застройки жилыми домами	Потребители с невысокими уровнями доходов
------------	---	----------------	----------------	--	---

Cash&Carry	Магазин, торгующий мелким и средним оптом для юридических и физических лиц.	около 20000... 20000 40000	Обычно вдали от центра города, на пересечении транспортных путей	Преимущественно оптовый, причём как юридические, так и физические лица.
------------	---	-------------------------------	--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЁТНОСТЬ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ



ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

Генеральный директор

Главный

бухгалтер

Директор по продажам

Технический

директор

Начальник

IT-отдела

Начальник отдела поставок

Бухгалтеры

Кассиры

Инженеры

Менеджеры сервиса

Менеджеры по поставкам

Начальник отдела кадров

Менеджеры по кадрам

Начальник отдела маркетинга

Маркетологи

Начальник отдела продаж

Менеджеры по продажам

Менеджеры салонов

Продавцы

Директор по экономике и кадрам

Начальник экономического отдела

Супервайзеры

Экспедиторы

Водители

Экономисты

Служба безопасности

**Рисунок В.1. Организационная структура компании ООО «Евросеть-Ритейл»
Уральский филиал**

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА КОМПАНИИ

ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

Таблица Г.1

**Горизонтальный анализ товарооборота компании ООО «Евросеть-ритейл»
Уральский филиал**

Товарная группа	Выручка от продаж, тыс.руб.				Изменение выручки от продаж, тыс.руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году
Планшеты и электронные книги	14 120	12 604	15 025	11 620	-1 516	2 421	-3 405
Смартфоны и мобильные телефоны	174 311	194 105	210 025	176 146	19 794	15 920	-33 879
Цифровые фотоаппараты	13 190	12 205	10 540	13 120	-985	-1 665	2 580
Цифровые видеорегистраторы	2 025	2 102	4 156	3 809	77	2 054	-347

Ноутбуки и модемы	20 055	20 856	19 050	15 016	801	-1 806	-4 034
MP3 плееры и мультимедиа	13 510	11 610	14 469	9 530	-1 900	2 859	-4 939
GPS навигаторы	5 845	3 605	4 711	3 844	-2 240	1 106	-867
Карты памяти и картридеры	2 541	1 840	2 025	2 112	-701	185	87
Запасные части и аксессуары	2 240	1 609	2 711	1 913	-631	1 102	-798
Прочие товары и услуги	18 154	19 875	19 719	43 310	1 721	-156	23 591
Итого	265 991	280 411	302 431	280 420	14 420	22 020	-22 011

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА КОМПАНИИ

ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

Таблица Д.1

**Вертикальный анализ товарооборота компании ООО «Евросеть-ритейл»
Уральский филиал**

Товарная группа	Удельный вес, %	Изменение удельного веса, %
------------------------	------------------------	------------------------------------

2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году	
Планшеты и электронные книги	5,31	4,49	4,97	4,14	-0,81	0,47	-0,82
Смартфоны и мобильные телефоны	65,53	69,22	69,45	62,82	3,69	0,22	-6,63
Цифровые фотоаппараты	4,96	4,35	3,49	4,68	-0,61	-0,87	1,19
Цифровые видеореги­страторы	0,76	0,75	1,37	1,36	-0,01	0,62	-0,02
Ноутбуки и модемы	7,54	7,44	6,30	5,35	-0,10	-1,14	-0,94
MP3 плееры и мультимедиа	5,08	4,14	4,78	3,40	-0,94	0,64	-1,39
GPS навигаторы	2,20	1,29	1,56	1,37	-0,91	0,27	-0,19
Карты памяти и картридеры	0,96	0,66	0,67	0,75	-0,30	0,01	0,08
Запасные части и аксессуары	0,84	0,57	0,90	0,68	-0,27	0,32	-0,21

Прочие товары и услуги	6,83	7,09	6,52	15,44	0,26	-0,57	8,92
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

АНАЛИЗ ПРОДАЖ КОМПАНИИ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КАНАЛОВ ПРОДАЖ

Таблица Е.1

**Анализ продаж компании ООО «Евросеть-Ритейл» Уральский филиал
в зависимости от каналов продаж**

Категории торговых точек	Располо-жение торговых точек	Количество торговых точек, ед.	Выручка от продаж всего / Выручка от продаж смартфонов и мобильных телефонов, тыс.руб.			Удельная выручка от продаж на торговую точку всего / Удельная выручка от продаж смартфонов и мобильных телефонов на торговую точку, тыс.руб./ед.		
			2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
			2014	2015	2016	2014	2015	2016
			год	год	год	год	год	год

					104	103	107			
					208	994	240			
Интернет-магазин	Интернет продажи в локальном сегменте	x	x	x				x	x	x
					72	72	67			
					134	219	363			
					80	87	73	5	6	4
Торговые точки с высокой посещаемостью	Верх-Исетский, Кировский, Орджаникидзевский	14	14	15	709	405	205	765	243	880
					51	55	44	3	3	2
					287	297	052	663	950	937
					64	77	76	4	4	4
Торговые точки со средней посещаемостью	Чкаловский, Октябрьский, Ленинский район	15	16	18	427	860	654	295	866	259
					50	55	49	3	3	2
					172	855	932	345	491	774
					31	33	23	3	3	2
Торговые точки с низкой посещаемостью	Железнодорожный район, пригороды	8	9	10	067	172	321	883	686	332
					21	23	14	2	2	1
					505	037	649	688	560	465
Всего выручка от продаж	x				280	302	280	7	7	6
					411	431	420	579	755	521
Всего выручка от продаж смартфонов и мобильных телефонов	x	37	39	43	194	210	176	5	5	4
					105	025	146	246	385	096

1. Чкалова О.В. Наливайко К.А. Розничная торговля России в современной экономике // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №2. – С.23. [↑](#)
2. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения»: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии №582-ст от 28 августа 2013 г. // Собрание законодательства РФ. – 2013. – №15. – Ст.109. [↑](#)
3. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2012. – №4. – С.32. [↑](#)
4. Калинов С.И. Актуальные тенденции развития сетевого ритейла в России // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013. – №2. – С.102. [↑](#)
5. Тареева М.С. Анализ эффективности деятельности предприятия сетевой торговли с использованием модели системы массового обслуживания // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – №11. – С.40. [↑](#)
6. Мамсирова А.А. Ритейлерская сеть в нестабильной внешней среде: проблемы и решения // Вестник АГУ. – 2017. – №3. – С.24. [↑](#)
7. Данилов А.А., Данилова В.А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе // Сервис plus. – 2013. – №4. – С.14. [↑](#)
8. Данилов А.А., Данилова В.А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе // Сервис plus. – 2013. – №4. – С.16. [↑](#)
9. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2012. – №4. – С.35. [↑](#)

10. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2012. – №4. – С.36. [↑](#)
11. Михеев Г.В., Щепакин М.Б. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2012. – №4. – С.36. [↑](#)
12. Мамсирова А.А. Ритейлерская сеть в нестабильной внешней среде: проблемы и решения // Вестник АГУ. – 2017. – №3. – С.26. [↑](#)
13. Мамсирова А.А. Ритейлерская сеть в нестабильной внешней среде: проблемы и решения // Вестник АГУ. – 2017. – №3. – С.27. [↑](#)
14. Шнорр Ж.П. Современные тенденции развития глобального сетевого ритейла // Вестник АГТУ. – 2016. – №2. – С.28. [↑](#)
15. Гущина Е.Г., Гончарова Е.А. Анализ динамики и тенденций развития розничной торговли в России // Известия ВолГТУ. – 2016. – №2. – С.37. [↑](#)
16. Гущина Е.Г., Гончарова Е.А. Анализ динамики и тенденций развития розничной торговли в России // Известия ВолГТУ. – 2016. – №2. – С.38. [↑](#)
17. Колосов А.О. Оценка состояния и перспектив развития современного рынка розничной торговли в России // Торгово-экономический журнал. – 2016. – №1. – С.11. [↑](#)
18. Златин П.А., Кушнир А.О., Ларионов И.К., Брагин Н.И. Подходы к развитию розничной торговли сегмента товаров для мобильной связи // Бизнес в законе. – 2016. – №11. – С.38. [↑](#)
19. Шилиманов М.С. Рынок розничной торговли: основные этапы развития и тренды постиндустриальной экономики // Управление экономическими системами. – 2017. – №1. – С.31. [↑](#)