

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»**

Факультет Менеджмента

Кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой
Теории менеджмента
и бизнес-технологий

И.В. Денисов

« ____ » _____ 2020 г.

Выпускная квалификационная работа

направление 38.04.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент предпринимательской деятельности»

**ТЕМА: «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ФОРМАТА
ДИСКАУНТЕРА»**

Выполнил студент Максина Дарья Сергеевна

Группа 25МПД/18

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы

д.э.н., доцент,

Калинина Ирина Анатольевна

Автор _____

Москва – 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Исследование современных тенденций развития компаний розничной торговли.....	5
1.1. Изучение существующих подходов к построению бизнес-моделей, применяемых на рынке розничной торговли	5
1.2. Обоснование популярности дискаунтеров на российском рынке	15
1.3. Обоснование применяемой методики оценки хозяйственной деятельности торговых организаций	24
Глава 2. Исследование объекта управления в компании АО «ДИКСИ Юг».....	34
2.1. Изучение технологии организации объекта управления	34
2.2. Анализ эффективности операционной деятельности компании в сравнении с отраслевыми конкурентами.....	42
2.3. Оценка потерь компании в результате неэффективного управления	51
Глава 3. Совершенствование бизнес-модели компании АО «ДИКСИ Юг».....	60
3.1. Цифровая трансформация владельческой модели организации	60
3.2. Разработка стратегии развития компании	69
3.3. Обоснование выбора проекта по совершенствованию владельческой модели.....	79
Заключение	90
Список использованных источников	92
Приложения	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования связана с перестройкой рынка в сторону гибких подходов к управлению. Сегодня мы можем наблюдать развитие нового технологического уклада, который характеризуется появлением прорывных технологий, способных полностью перестроить экономику страны.

Применение этих технологий в рамках компании позволяет повысить ее операционную эффективность, а также получить конкурентные преимущества на рынке. Однако, внедрение новых инструментов управления требует не только освоения новых компетенций, но и перестройки существующей бизнес-модели организации, независимо от ее специфики. Таким образом, совершенствование владельческой модели является неотъемлемым фактором развития любой компании.

Основная цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию бизнес-модели исследуемой компании. В соответствии с целью можно сформулировать следующие задачи:

- изучить существующие подходы к построению бизнес-моделей, применяемых на рынке розничной торговли;
- обосновать популярность дискаунтеров на российском рынке;
- обосновать применение методики оценки хозяйственной деятельности торговых организаций;
- изучить технологию организации объекта управления исследуемой организации;
- провести анализ эффективности операционной деятельности компании в сравнении с отраслевыми конкурентами;
- оценить потери компании в результате неэффективного управления;
- исследовать возможность внедрения инструментов цифровизации в основную деятельность торговой организации;
- разработать стратегию развития компании;

- обосновать выбор проекта по совершенствованию владельческой модели торговой организации.

Объектом исследования является компания-дискаунтер АО «ДИКСИ Юг». Предметом исследования является бизнес-модель организации.

Теоретическую основу исследования составляют нормативно-правовые акты, научно-технические документы, исследования российских и международных компаний, учебные материалы последних лет, а также актуальные ресурсы сети «Интернет».

Информационная база включает официальные статистические данные российского рынка розничной торговли и результаты хозяйственной деятельности АО «ДИКСИ Юг».

Методологическую основу исследования составляют методы научного исследования, а именно методы эмпирического исследования (сравнение, описание, измерение), методы теоретического познания (формализация, аксиоматический метод), а также логико-теоретические методы (анализ, обобщение, синтез, моделирование, аналогия, индукция, дедукция и другие).

Практическая значимость работы заключается в формировании навыков совершенствования владельческой модели управления торговой организации формата дискаунтера.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1. Изучение существующих подходов к построению бизнес-моделей, применяемых на рынке розничной торговли

Торговля – это деятельность, заключающаяся в купле-продаже товаров и осуществлении связанных с этим процессов, таких как: доставка, хранение и подготовка к продаже товаров, а также обслуживание покупателей [24, с.83].

В теории различают два вида торговли: оптовую (мелкооптовую) и розничную. Оптовая торговля – это деятельность по продаже товаров с целью их дальнейшего использования в коммерческой деятельности. Розничная торговля представляет собой деятельность по продаже товаров конечному потребителю [47].

Оптовые организации по сути являются посредниками между производителем и розничным продавцом. Оптовая торговля является важным звеном в цепи поставок за счет выполнения функций по распределению и хранению крупных партий товаров, организации товародвижения и регулированию рынка за счет выравнивания цен [10, с.16]. Однако, в последнее время роль оптовых посредников уменьшается, что связано с развитием сетевых торговых структур, которые создают собственные оптовые подразделения с целью увеличения ритмичности товароснабжения и снижения риска срыва поставок [12, с. 33].

Розничная торговая сеть – это совокупность розничных торговых предприятий, находящихся под общим управлением и размещенных на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей [12, с. 66].

В зависимости от территории распространения торговых объектов различают: международные, федеральные (национальные), региональные (локальные) сети. Международные сети представляют западные ритейлеры, которые реализуют стратегию головного офиса, корректируя ее под особенности местной культуры. Федеральные сети имеют торговые объекты более чем в десяти регионах страны и характеризуются большим количеством торговых точек и распределительных центров, а также активной экспансией. Региональные сети присутствуют в 1-10 регионах страны. Несмотря на прочные позиции, занимаемые на местном рынке, им приходится конкурировать с федеральными сетями из-за цен, ассортимента и торговых площадей [10, с.25].

Основная задача торговли заключается в обеспечении эффективности процесса товародвижения по каналам распределения. Осуществление этого процесса невозможно без посреднических организаций, которые оказывают существенные услуги производителям и конечным потребителям продукции [10 с. 16]. Компании, функционирующие в торговой отрасли, чаще всего используют комиссионную бизнес-модель.

Комиссионная модель – это посредническая модель, при которой поставщик (комитент) поставяет свою продукцию посреднику (комиссионеру), который в свою очередь реализовывает ее через свои точки продаж и получает за свои услуги определенное вознаграждение [12, с. 15].

Различают два способа оплаты товара: при принятии на реализацию торговая организация оплачивает продукцию после реализации, а при покупке, наоборот, перед реализацией.

При реализации поставщик (комитент) отдает свой товар на реализацию посреднику (комиссионеру), при этом право собственности на товар к последнему не переходит. Комиссионер продает товар покупателю, действуя от своего имени, но за счет комитента. Как только товар продан, комитент перестает быть его собственником. Комиссионер отчитывается перед поставщиком, отдает ему выручку за товар и получает свое вознаграждение (рисунок 1).



Рис.1. Взаимодействие комитента и комиссионера в комиссионной модели при принятии товаров на реализацию

Источник: разработано автором

В этом случае согласно статье 990 главы 51 части 2 Гражданского кодекса РФ первым делом поставщик и торговая организация составляют договор комиссии, в котором прописываются права и обязанности сторон, условия поставки и оплаты, а также указывается размер вознаграждения [1]. Это может быть как фиксированная сумма с каждого проданного товара, так и определенный процент с продаж. Договор комиссии может быть заключен на определенный срок или быть бессрочным.

При покупке право собственности на товар и риск повреждения товара переходит к покупателю (посреднику) с даты фактической передачи ему товара, то есть с даты подписания акта приема-передачи уполномоченными представителями сторон (рисунок 2).



Рис. 2. Взаимодействие комитента и комиссионера в комиссионной модели при покупке товаров

Источник: разработано автором

Торговая организация и поставщик заключают договор поставки, который содержит права и обязанности сторон, а также регламентирует порядок поставок и расчетов. По договору торговая организация получает вознаграждение в связи с приобретением у поставщика определенного количества товаров.

Закон разрешает отдать деньги за товар, оформленный по договору поставки, уже после его продажи, то есть с отсрочкой платежа. В этом случае сокращаются риски больших вложений. Закон «О торговле» определяет сроки оплаты продовольственных товаров, если договором поставки предусмотрена отсрочка платежей. Порядок расчетов при отсрочке платежа на непродовольственные товары определяется по согласованию сторон.

Основными нормативными документами, регулирующими деятельность предприятий торговли, являются:

1. Закон «О торговле», который содержит требования, предъявляемые к поставкам продовольственных товаров [4].

2. Закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» регламентирует требования к транспортировке пищевых продуктов [5].

3. Закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», который регулирует деятельность предприятий продовольственной торговли.

4. Санитарные правила определяют требования к организации торговли, условиям транспортировки, приемки, хранения, переработки, реализации пищевых продуктов, а также к условиям труда [2].

5. Технические регламенты на пищевую продукцию устанавливают требования к продукции, связанные с процессами хранения, транспортировки, реализации и утилизации [3].

В комиссионной модели можно обозначить трех участников, каждый из которых преследует свои интересы и имеет определенные возможности и ограничения, связанные со спецификой бизнес-модели (рисунок 3).



Рис. 3. Схема комиссионной бизнес-модели

Источник: разработано автором

Интерес клиента заключается в том, что он желает получить качественный продукт по оптимальной цене.

Возможности для клиента [43, с. 10]:

- широкий ассортимент товаров;
- экономия времени и финансов;
- удобство и хороший сервис.

Ограничения для клиента [43, с.13]:

- снижение качества продукции.

В интересе торговой организации заработать на своем посредничестве, при этом существуют три пути заработка: вознаграждение, доходы от маркетинга и доходы от сдачи в аренду свободной торговой площади.

Возможности для торговой организации:

- работа с проверенными поставщиками;
- возможность предлагать широкий ассортимент продукции за счет работы с различными поставщиками;
- при реализации продукции право собственности сохраняется у поставщика, соответственно организация не ответственна за порчу продукции и при

остатках нераспроданной продукции организация вправе вернуть ее поставщику без лишних затрат.

Ограничения торговой организации:

- сбой поставок производителя;
- некачественная продукция производителя;
- излишки или недостатки при неправильном планировании, при этом излишки приводят к лишним расходам, а недостатки к потерям продаж.

Интерес поставщика в том, что он хочет реализовать свою продукцию как можно в большем объеме, поэтому он может сотрудничать сразу с несколькими торговыми организациями.

Возможности для поставщика:

- расширение рынка сбыта;
- повышение узнаваемости бренда;
- передача сбытовых процессов торговой организации.

Ограничения поставщика:

- недопроизводство или перепроизводство;
- неотлаженные процессы маркетинга и сбыта у торговой организации, что приводит к снижению продаж;
- риск больших списаний при реализации.

Таким образом, комиссионная бизнес-модель, применяемая на рынке продовольственной торговли, может отличаться у организаций, функционирующих в одной отрасли торговли, в зависимости от характера взаимоотношений с производителем и ценности, предлагаемой клиенту.

На сегодняшний день существует несколько различных форматов в зависимости от типа предприятия торговли [47]. Форматы различаются по объему торговой площади, уровню цен и количеству наименований товаров в ассортименте. Кроме того, каждый все форматы, кроме супермаркетов, отличаются особенностями логистики (таблица 1).

Классификация торговых объектов по форматам [45, с. 12-13]

Формат	Гипермаркет	Супермаркет	Мягкий дискаунтер	Жесткий дискаунтер	Минимаркет	Online
Представители формата	Лента, Ашан, О'Кей, METRO, Карусель	Перекресток, VILLA, Азбука Вкуса	Пятерочка, Магнит, Дикси, Монетка	Светофор, Да!, Батон, Хороший, Холди	Магнолия, ВкусВилл, Красное&Белое, Бристоль	perekrestok.ru, утконос, OZON, Wildberries, беру!
Торговая площадь, кв.м.	От 2500	От 500 до 2500	От 350 до 1500	От 250 до 2000	От 30 до 500	-
Уровень цен	Низкий, средний	Выше среднего	Низкий	Низкий	Средний, выше среднего	Низкий, средний
Ассортимент, SKU	30000-60000	5000-30000	2000-7000	500-3000	100-16000	Более 30000
Доля Non-Food в ассортименте, %	15-40	10-25	Менее 15	Менее 15	Менее 10	15-95
Средняя доля СТМ в ассортименте, %	От 10	От 10	От 15	От 20	От 30	До 1
Особенности логистики	Хранение товаров в торговом зале или на складе объекта	-	Уровень централизации поставок более 80%	Хранение товаров в торговом зале	Специализация на конкретном сегменте рынка	Доставка со склада в пункты выдачи или курьерскими службами

Формат гипермаркета отличается разнообразием ассортимента как продовольственных, так и непродовольственных товаров; рассчитан на покупателей, совершающих крупные закупки товаров с некоторой периодичностью (например, раз в неделю). Формат супермаркета характеризуется достаточно высоким уровнем сервиса в плане оформления торгового зала, а также наличием нераспространенных нишевых товаров. Особенностью формата дискаунтера является невысокая цена предлагаемых товаров [47]. Кроме того, существует еще формат минимаркета («магазин у дома»), который отличается от остальных специализацией на конкретном сегменте рынка.

Стоит отметить, что помимо традиционных форматов торговли таблица 1 включает и современный – онлайн-формат, который в последнее время набирает популярность за счет низких цен и разнообразия ассортимента. Как правило, Интернет является дополнительным каналом и для традиционных розничных продавцов, которые используют многоканальный реально-виртуальный подход

[10, с. 19]. Однако, доля интернет-продаж в российской Федерации в 2019 году составляла всего 2% от общего объема розничной торговли. Несмотря на ежегодной рост рынка e-commerce, доля Интернет-торговли не опережает даже долю традиционный рынок (рисунок 4).

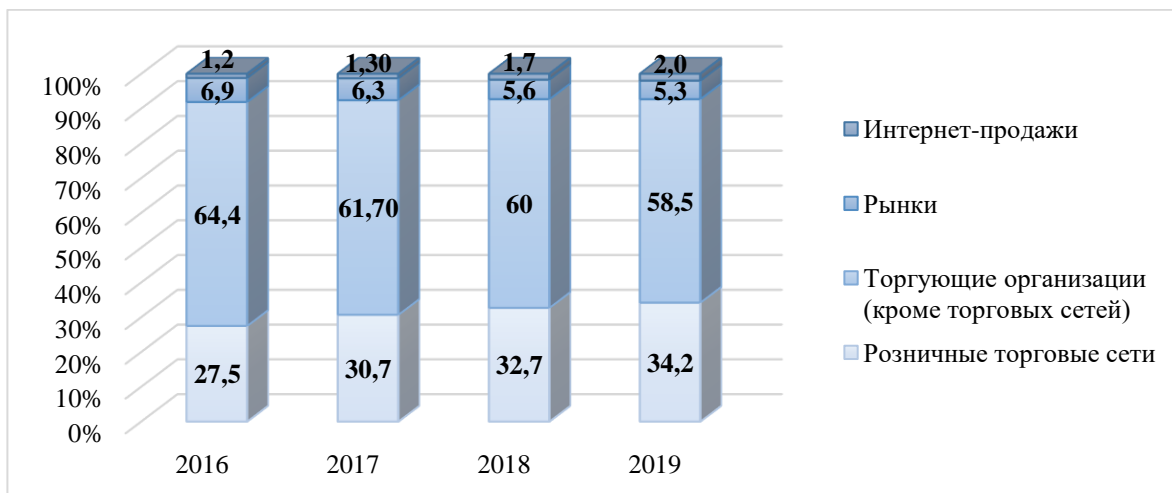


Рис. 4. Структура оборота розничной торговли по формам торговли

Источник: разработано автором на основании данных Росстата [40]

Однако, через несколько лет ситуация на рынке розничной торговли может существенно измениться, учитывая высокие темпы роста Интернет-торговли. Темп прироста рынка e-commerce в 2019 году по сравнению с 2018 годам составляет 24,6% (рисунок 5).

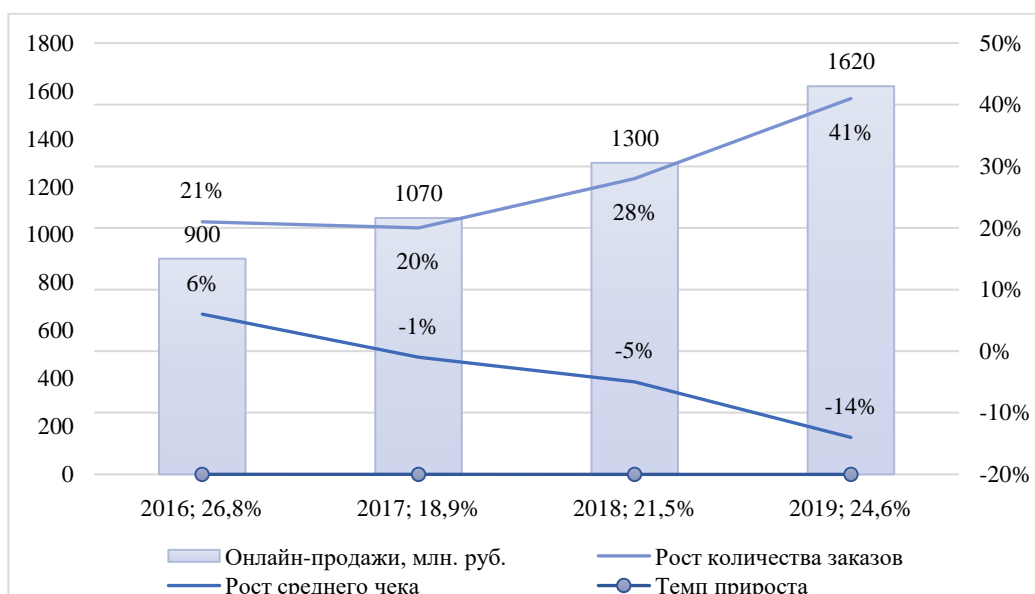


Рис. 5. Составляющие роста рынка Интернет-торговли, млн. руб. [15, с. 27]

Кроме того, рисунок 5 показывает, что рост онлайн-продаж происходит за счет увеличения числа заказов, в то время как средний чек показывает отрицательную динамику. Так, потребители все чаще совершают покупки через Интернет, выбирая при этом товары по низким ценам.

Существующим торговым организациям нужно быть готовыми к изменению конъюнктуры рынка и не ограничивать свое развитие открытием новых торговых точек в рамках используемой бизнес-модели. В 2018 году руководители ритейла считали, что наиболее эффективными стратегиями были: увеличение лояльности покупателей, повышение операционной эффективности, развитие сети магазинов, новых форматов, ценообразования и собственных СТМ. По прогнозам на ближайшее время приоритеты несколько изменяются. Ритейлеры продолжают полагаться на операционную эффективность и лояльность покупателей, а также больше рассчитывают на привлечение нового трафика, развитие персонала, информационных технологий внутри компании и омниканального подхода (рисунок 6).

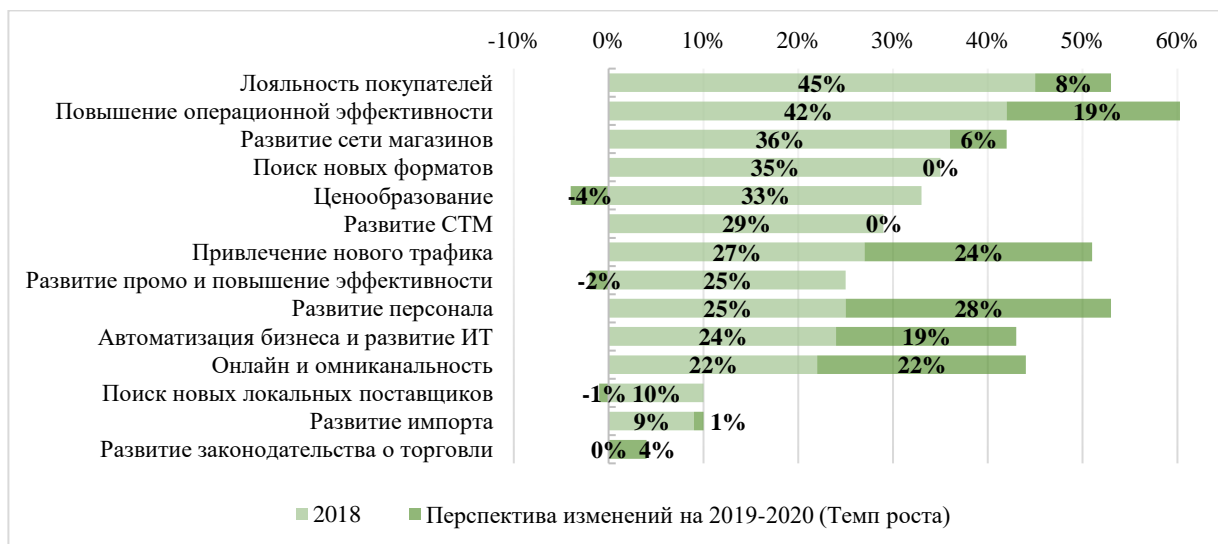


Рис. 6. Результаты опроса менеджеров и руководителей ритейла «Какие стратегии развития считаете эффективными сейчас, а какие в ближайшем будущем?» [44, с. 17]

Реализация новых стратегий преобразует существующую бизнес-модель. Изменение бизнес-модели в свою очередь требует непосредственного участия

владельца бизнеса. Владелец отдает предпочтение эффективным стратегиям, то есть тем, которые обеспечивают получение прибыли и минимизируют риски экономической безопасности. К рискам экономической безопасности торговой организации, находящихся в компетенции собственника, относятся логистические риски и риски падения продаж [26, с.128].

Собственник бизнеса должен в первую очередь сосредоточиться на решении стратегических задач, а за оперативное управление компанией отвечают топ-менеджеры. Поэтому важной задачей владельческого контроля является оценка эффективности деятельности топ-менеджмента. Для этого владельцу необходимо построить такую модель управления бизнесом, которая будет охватывать весь спектр бизнес-процессов компании [26, с.130].

Инструментом владельческого управления является дашборд (от англ. dashboard – «приборная панель»). Дашборд позволяет визуализировать и анализировать данные, отражающие деятельность компании, а потому позволяют владельцу вовремя корректировать стратегию развития.

Построение дашборда требует понимания специфики бизнеса для выделения тех факторов, которые наиболее сильно влияют на результативные показатели деятельности организации. Интерпретация результатов предполагает наличие аналитических навыков и умения выявлять причинно-следственные связи. При грамотном использовании этого инструмента принятые управленческие решения будут способствовать успешному развитию компании на рынке.

Таким образом, бизнес-модель компании должна отражать ценность, предлагаемую клиентам. Построенная при создании бизнеса модель не приведет компанию к успеху, если не будет меняться вслед за изменениями рынка. Принятие новых стратегий развития находится в компетенции собственника бизнеса. Выбор той или иной стратегии зависит от того, какую прибыль принесет ее реализация и на какой риск готов пойти собственник бизнеса.

1.2. Обоснование популярности дискаунтеров на российском рынке

Для того, чтобы выявить основные тенденции поведения потребителей на рынке продовольственной розничной торговли, необходимо проанализировать некоторые макроэкономические показатели.

Инфляция показывает на сколько процентов изменяются цены на товары и услуги за период. Как правило, каждый год мы наблюдаем рост цен, что связано с колебанием конъюнктуры рынка. При этом рост цен на продовольственные и непродовольственные товары может быть разным. Узнать реальный уровень инфляции не представляется возможным, поскольку официальная статистика показывает результат выборки и не всегда отражает состояние действительности (рисунок 7).

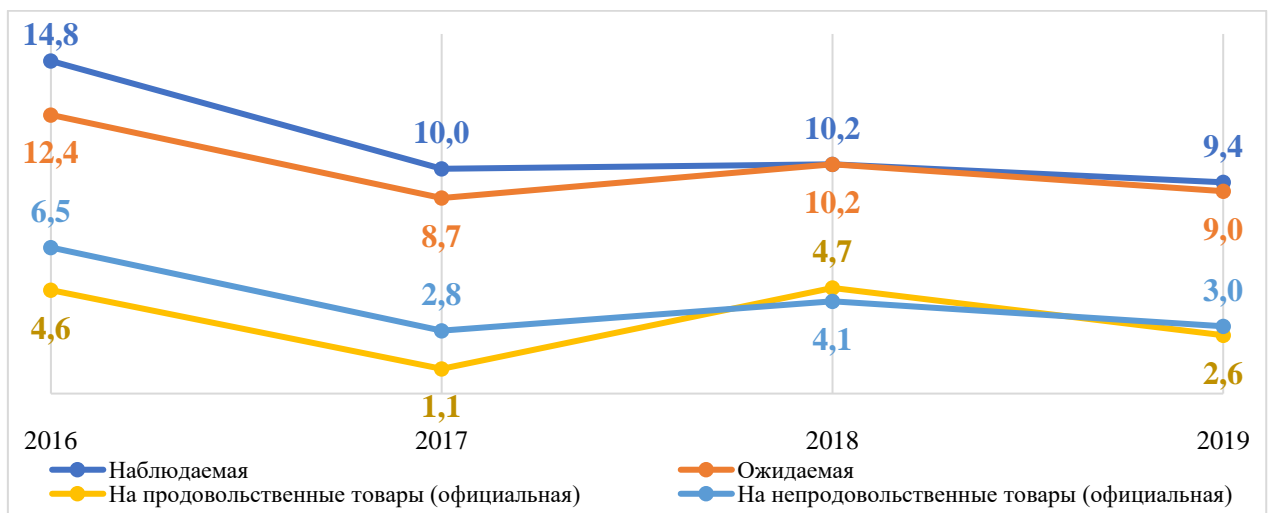


Рис. 7. Уровень инфляции в годовом исчислении за период 2016-2019 гг., %

Источник: разработано автором на основании данных ЦБ РФ [41] и ФОМ [28]

Рисунок 7 показывает, что наблюдаемая инфляция превышает официальный уровень инфляции. Значения показателей наблюдаемой и ожидаемой инфляции были получены на основе результатов социологического исследования компании ООО «инФОМ», которая входит в Группу компаний ФОМ [28]. В ходе исследования респондентам задавались вопросы как менялись (будут меняться) цены за прошедшие 12 месяцев (в следующие 12 месяцев) и на сколько, по их

мнению, выросли (вырастут) цены. Общая оценка наблюдаемой (ожидаемой) инфляции представляет собой медианное значение [13, с.49]. Таким образом, респонденты предполагают, что рост цен превышает показатель официальной статистики.

Инфляция снижает покупательную способность населения, поскольку рост цен на продукцию означает сокращение числа товаров, которые можно приобрести на определенную сумму денег в текущем году по сравнению с предыдущим (рисунок 8).

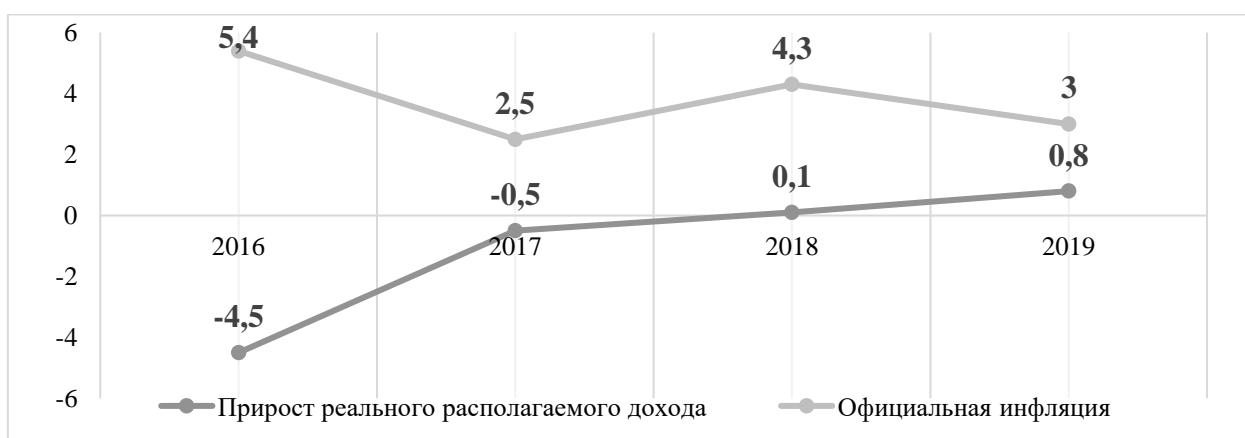


Рис. 8. Динамика реальных располагаемых доходов населения РФ и уровень инфляции за период 2016-2019 гг., %

Источник: разработано автором на основании данных Росстата [40] и информационно-аналитических комментариев ЦБ РФ за 2018 [16] и 2020 [17]

Рисунок 8 показывает, что динамика реальных располагаемых доходов населения имеет тенденцию к возрастанию, и с 2018 года показатель принимает положительное значение. В 2019 году прирост реальных располагаемых доходов составляет 0,8%; однако показатель не превышает даже официальный уровень инфляции.

Поскольку реальные доходы населения сокращаются, люди имеют склонность к меньшему потреблению. Рисунок 6 демонстрирует изменение предпочтений в поведении потребителей за период с 2016 по 2019 годы (рисунок 9).

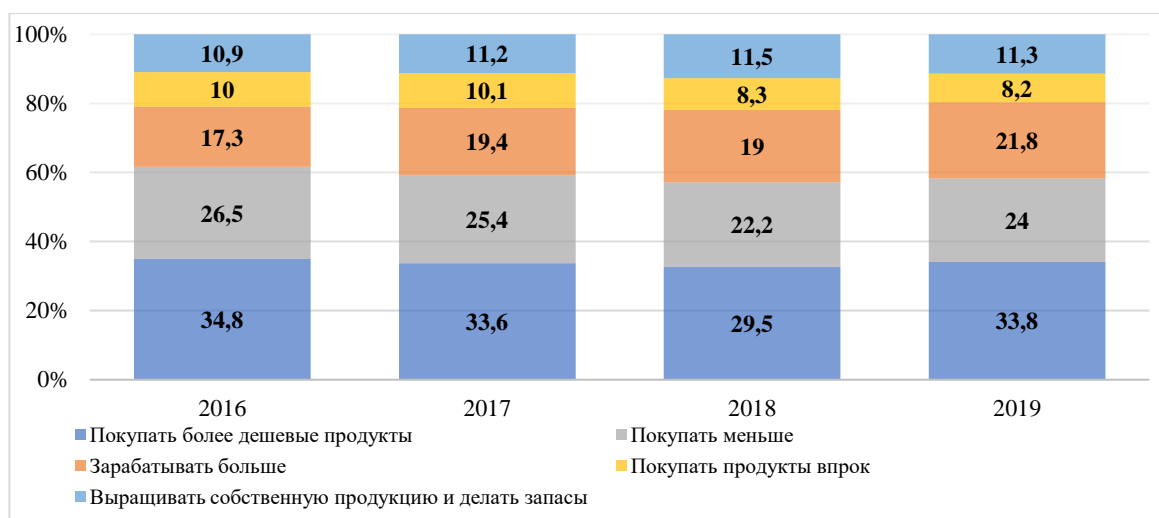


Рис. 9. Основные тенденции в поведении потребителей в период 2016-2019 гг.,
% от опрошенных респондентов

Источник: разработано автором при использовании данных опросов ООО «инФОМ» за 2018 год [13, с.10] и за 2020 год [14, с.10]

Рисунок 9 показывает, что доля респондентов, покупающих более дешевые продукты, является наибольшей независимо от периода. С 2016 по 2018 гг. показатель снижается, однако в 2019 году снова начинает увеличиваться и составляет 33,8% от всех опрошенных. На втором месте по популярности – тенденция «покупать меньше». Доля респондентов, выбравших этот ответ, также снижается до 2018 года, а в 2019 году повышается и составляет 24% опрошенных.

Также стоит отметить, что доля респондентов, покупающих продукты впрок, с 2017 года плавно снижается и в 2019 году составляет 8,2%, что на 3,1% меньше тех, кто стремится выращивать и заготавливать продукцию собственного производства.

Таким образом, можно выявить две основные тенденции в потребительском поведении. Первая – это тенденция к экономии, вторая тенденция заключается в совершении небольших, но частых покупок.

Далее рассмотрим структуру потребительских расходов в динамике, для того чтобы понять, какие категории в первую очередь затрагивают происходящие изменения на рынке (рисунок 10).

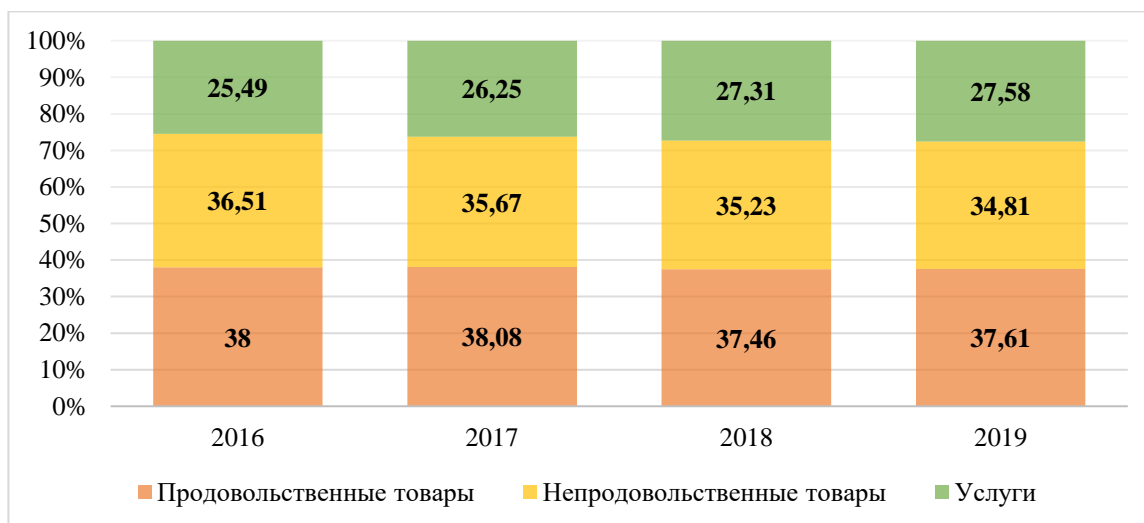


Рис. 10. Структура потребительских расходов населения РФ за период 2016-2019 гг., %

Источник: разработано автором на основании данных Росстата [40]

Рисунок 10 демонстрирует однородную структуру потребительских расходов населения за рассматриваемый период. Устойчивой тенденции к изменению расходов на продовольствие не наблюдается, однако можно заметить, что они занимают самую большую долю в бюджете граждан РФ и в 2019 году составляют 37,61% общих расходов, что на 0,15% больше показателя прошлого года и на 0,47% меньше показателя позапрошлого года.

Доля расходов на непродовольственные товары с 2016 года сокращается и в 2019 году показатель равен 34,81% от всех расходов. Наоборот, расходы населения на услуги с 2016 года увеличиваются: в структуре потребительских расходов их доля составляет 27,58% в отчетном периоде.

Так, можно заметить еще несколько закономерностей в торговой отрасли. Первая заключается в сокращении потребления непродовольственных товаров; вторая – в растущей популярности представленных на рынке услуг. Однако, можно утверждать, что на сегодняшний день более 70% расходов потребители

тратят все еще на приобретение товаров. Учитывая тенденцию населения к экономии, будет интересно узнать, от каких категорий товаров люди в первую очередь отказываются в целях сохранения собственных финансовых ресурсов (рисунок 11).

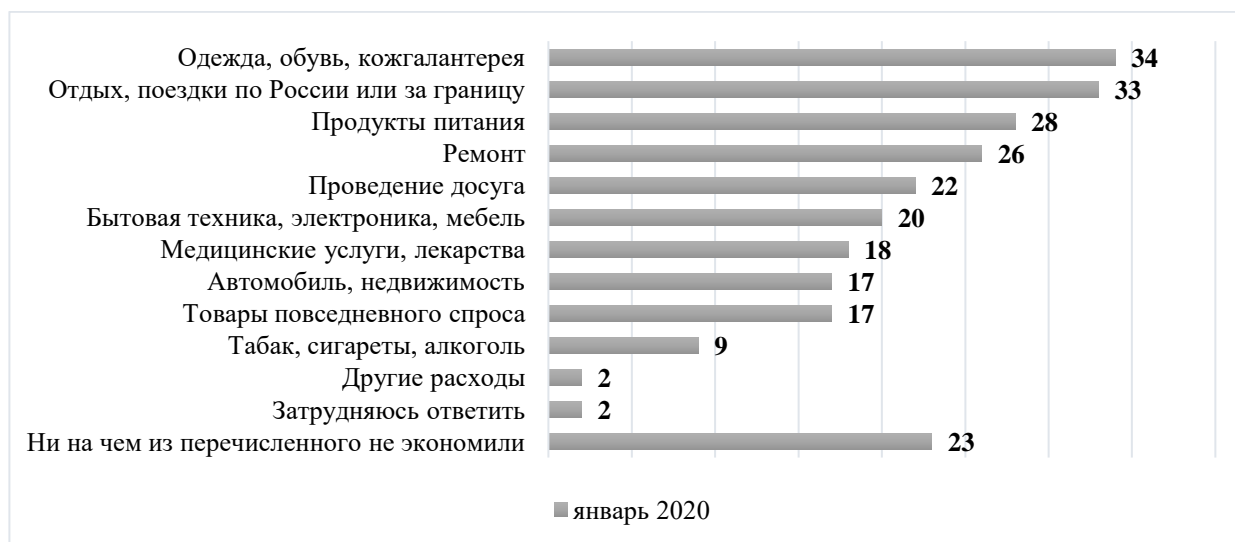


Рис. 11. Данные опроса «На чем в последний год вам приходилось экономить?», % от опрошенных [14, с. 20]

Компания ООО «инФОМ», занимающаяся социологическими и маркетинговыми исследованиями, ежегодно проводит опрос об экономии в повседневной жизни граждан РФ [28]. Респондентам предлагается ответить на вопрос «На чем в последний год вам приходилось экономить?» и выбрать любое число ответов из предложенных в карточке. Результаты опроса, проведенного в январе 2020 года, показывают, что за последний год потребители в первую очередь отказываются от покупки одежды, обуви и кожгалантереи, этот ответ указали 34% опрошенных. Чуть меньше, 33% опрошенных, выделили отдых и поездки по стране и за границу в качестве источника экономии. На третьем месте по популярности находится ответ «экономия на продуктах питания», который выбрали 28% респондентов. Интересно то, что люди в первую очередь экономят на продуктах питания нежелая чем на проведении досуга (22% опрошенных) и

крупных покупках, таких как недвижимость, автомобили (17%), крупная бытовая техника и мебель (20%).

Теперь рассмотрим состояние крупных игроков на российском рынке продовольственной торговли в связи с развитием выявленных тенденций (рисунок 12).

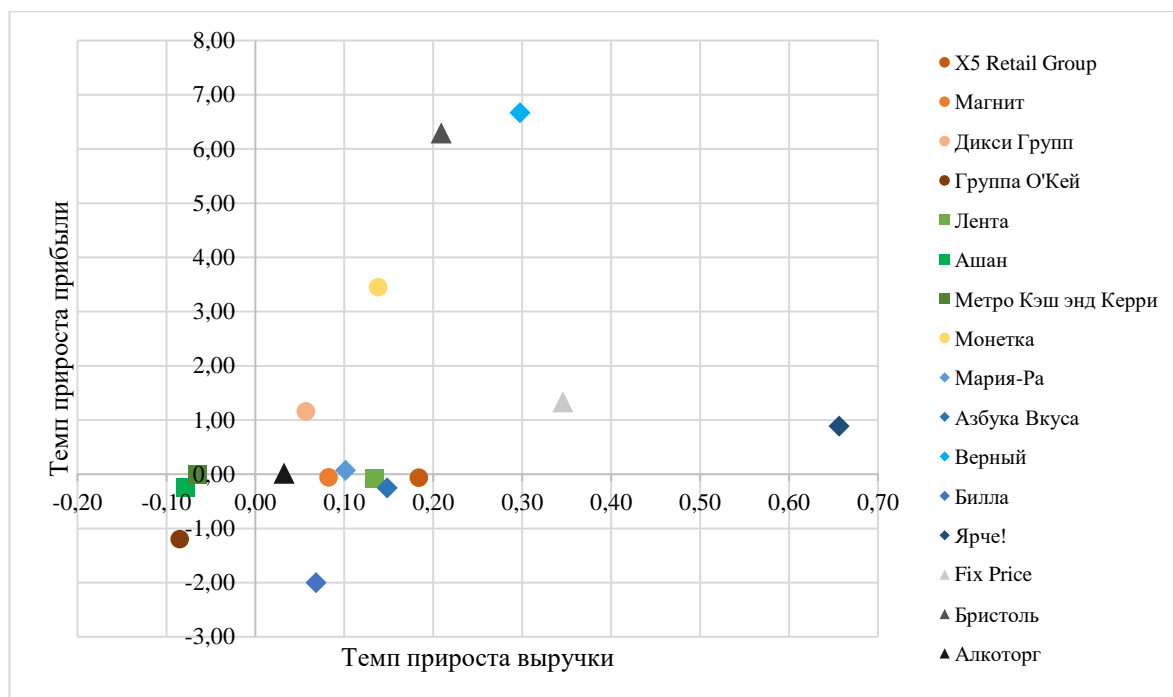


Рис. 12. Положение компаний в отрасли продовольственной розничной торговли относительно изменения выручки и чистой прибыли за период 2018-2017 гг.

Источник: разработано автором на основе рейтинга РБК «500 крупнейших по выручке российских компаний» [42]

Для удобства анализа выбранные компании были поделены на группы, где каждой группе соответствует определенный цвет и фигура:

- «круг» и оранжевый цвет отличают группы компаний, которые представляют несколько форматов розничной торговли;
- «квадрат» и зеленый цвет показывают гипермаркеты;
- «круг» и желтый цвет – дискаунтеры;
- «ромб» и синий цвет – супермаркеты;

– «треугольник» и серый цвет – минимаркеты.

Квадранты координатной плоскости отражают состояние компании на рынке, то есть является ли она преуспевающей или же наоборот теряет позиции.

Первый квадрант (прирост выручки; прирост прибыли) выявляет успешные компании на рынке. Эти компании увеличили свои продажи за рассматриваемый период, их продукты пользуются спросом. Кроме того, они повышают операционную эффективность и демонстрируют прирост прибыли.

Второй квадрант (отрицательный прирост выручки; прирост прибыли) показывает компании, чьи продажи за период снижаются, но за счет высокой операционной эффективности им удается сохранить рост прибыли.

Третий квадрант (отрицательный прирост выручки; отрицательный прирост прибыли) указывает на аутсайдеров рынка, которые демонстрируют одновременное снижение товарооборота и прибыли.

Четвертый квадрант (прирост выручки; отрицательный прирост прибыли) показывает компании, которые увеличивают объем продаж, но теряют позиции из-за снижения операционной эффективности.

Согласно рисунку 9, первый квадрант включает три региональных супермаркета («Верный», «Мария-Ра» и «Ярче!»), три минимаркета («Бристоль», «Fix Price», «Алкоторг»), дискаунтер «Монетка» и группу компаний «Диски», которая в основном представлена магазинами формата «дискаунтер» (приложение 1).

В четвертом квадранте расположены две группы компаний, большинство магазинов которых являются дискаунтерами («X5 Retail Group», «Магнит»), два супермаркета («Азбука вкуса» и «Билла») и гипермаркет «Лента».

В третьем квадранте два гипермаркета международных сетей («Метро Кэш энд Керри» и «Ашан»), группа компаний О'Кей, которая также в первую очередь представляет гипермаркет (приложение 1).

Ситуация на рынке продовольственной розничной торговли полностью отражает существующие тенденции в поведении потребителей.

Преуспевающими компаниями на рынке являются торговые сети, представленные форматами «магазин у дома» и «дискаунтер». Такие компании демонстрируют увеличение объема продаж за период. Гипермаркеты международных сетей, наоборот, являются аутсайдерами, что скорее всего связано с тем, что они не успели вовремя скорректировать свою стратегию под требования российского рынка. Российская торговая сеть «О'Кей» в рамках программы развития предусматривает распространение сети дискаунтеров «Да!» и нового формата «компактных гипермаркетов».

Несмотря на то, что только сети формата «дискаунтер» ассоциируются с низкими ценами, все форматы стараются привлечь покупателя наиболее выгодными предложениями. Именно поэтому доля продаж по промоакциям в натуральном и денежном выражении увеличивается с каждым годом. Кроме того, согласно последним данным, 53% от общего объема покупок и 51% от общего чека составляют товары по промоакциям (рисунок 13).

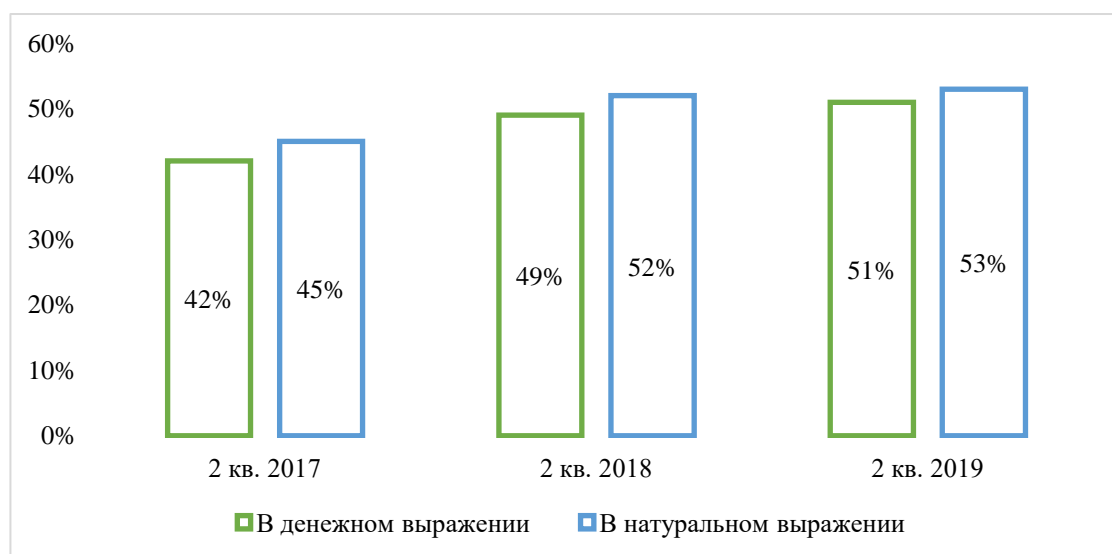


Рис. 13. Доля промоакций в объеме продаж товаров широкого потребления, в % от товарооборота [6]

Согласно исследованию аналитической компании Nielsen [27], по итогам 2 квартала 2019 года доля промоакций в общем объеме продаж на рынке FMCG в денежном выражении составляет 51%, что на 2% меньше показателя прошлого

года, а в натуральном выражении – 53%, это всего на 1% опережает показатель 2018 года. Стоит отметить, что объем продаж по промоакциям в натуральном выражении несколько выше, чем денежном. Это вполне объяснимо тем, что промоакции по определению предполагают скидку на товар, то есть он продается дешевле, чем его можно продать.

Несмотря на снижение динамики роста продаж по промоакциям, положительная тенденция все равно сохраняется, что свидетельствует об интересе покупателей к акционным товарам.

Акционные товары составляют значительную часть в ассортименте дискаунтеров, что является одним из факторов привлекательности формата. Можно сказать, что благодаря низкой ценовой политике у дискаунтеров лояльные покупатели.

Таким образом, в ходе исследования российского рынка продовольственной розничной торговли были выявлены основные тенденции в поведении потребителей:

1. Тенденция к экономии, которая выражается в покупке более дешевых товаров.
2. Тенденция к совершению небольших, но частых покупок.
3. Тенденция к снижению объема покупок непродовольственных товаров.
4. Тенденция к увеличению потребления услуг.

На основании этих закономерностей в поведении потребителей можно сформулировать гипотезу о растущей популярности дискаунтеров на рынке продовольственной торговли. Формат безусловно привлекает клиентов за счет выгодных цен на продукцию и способствует увеличению объема продаж. Однако, проблема сохранения и повышения операционной эффективности для торговых сетей, представляющих данный формат, является самым актуальным вопросом.

1.3. Обоснование применяемой методики оценки хозяйственной деятельности торговых организаций

Экономический анализ играет важную роль в достижении успеха торгового предприятия, поскольку увеличение товарооборота зависит от правильной организации контроля за его изменением [23, с.214]. К основным задачам анализа деятельности торговой компании относятся:

- мониторинг динамики товарооборота;
- контроль за выполнением планов;
- изучение факторов, влияющих на объем и структуру товарооборота;
- выявление резервов развертывания товарооборота и улучшения обслуживания клиентов.

Основные данные, используемые при анализе товарооборота, находятся в бизнес-плане, бухгалтерской и статистической отчетности [23, с. 214].

Инструментами экономического анализа, которые позволяют дать оценку деятельности торговых организаций, являются:

- горизонтальный анализ или анализ динамики;
- вертикальный анализ или анализ структуры;
- анализ «план-факт»;
- факторный анализ;
- маржинальный анализ.

Далее рассмотрим каждый вид анализа подробнее: определим задачи использования, опишем методику проведения и выделим возможности и ограничения, которые стоят перед исследователем или аналитиком.

Горизонтальный сравнительный анализ используется для определения абсолютного или относительного отклонения фактического уровня исследуемого показателя от базового (планового, прошлого периода, среднего значения) [9, с. 38]. Основными задачами горизонтального анализа являются:

- выявление тенденции развития компании;

- прогнозирование на основе экстраполяции данных;
- сравнение динамики развития аналогичных экономических объектов;
- определение этапа развития организации.

Суть горизонтального анализа заключается в расчете аналитических показателей ряда динамики и формулировании соответствующих выводов об изменении исследуемого объекта за период. Как правило, при оценке деятельности компании рассчитываются цепные показатели, то есть сравниваются два последовательных года.

Абсолютный прирост характеризует размер увеличения (уменьшения) уровня ряда за определенный промежуток времени. Он равен разности двух сравниваемых показателей и выражает абсолютную скорость роста:

$$\Delta y = y_i - y_{i-1}, \quad (1)$$

где Δy -изменение показателя за период;

y_i -фактический показатель i -го периода;

y_{i-1} -фактический показатель $(i-1)$ -го периода;

$i=1,2,3\dots n$.

Абсолютные показатели выражаются в натуральных, условно-натуральных, стоимостных или трудовых единицах измерения. При анализе деятельности предприятий также широко используются относительные показатели, которые представляют собой меру соотношения одних показателей с другими [19, с. 58].

Интенсивность изменения уровня оценивается отношением отчетного уровня к базисному и выражается в коэффициенте роста или темпом роста в зависимости от единицы измерения показателя. При этом коэффициент роста показывает, во сколько раз показатель отчетного года больше предыдущего, а темп роста представляет изменение в процентах:

$$\text{Тр } y = \frac{y_i}{y_{i-1}} * 100\% \quad (2)$$

Наряду с темпом роста рассчитывают темп прироста, который показывает, на какую долю (процент) фактический показатель больше (или меньше) базисного:

$$T_{\text{пр } y} = T_r - 100\% \quad (3)$$

Если темп роста всегда является положительным числом, то темп прироста может быть положительным, отрицательным или равным нулю и демонстрировать увеличение, снижение или не изменение показателя соответственно.

Охарактеризовать деятельность торговой организации позволяет динамика товарооборота, которая определяется с помощью вычисления перечисленных показателей.

Анализ «план-факт» является частным случаем горизонтального анализа и демонстрирует отклонение достигнутого результата от запланированного. В задачи анализа входит определение степени выполнения плана и оценка эффективности стратегии [9, с. 34].

Показатель рассчитывается путем соотношения фактического показателя с плановым и показывает степень выполнения плана в процентах:

$$P_y = \frac{y_{\text{ф}i}}{y_{\text{п}i}} * 100\%, \quad (4)$$

где P_y -степень выполнения плана;

$y_{\text{ф}i}$ -фактический показатель i -го периода;

$y_{\text{п}i}$ -плановый показатель i -го периода;

$i=1,2,3\dots n$.

Если показатель равен сто процентов, то план выполнен. Для того чтобы определить, на сколько перевыполнен или не выполнен план необходимо из показателя степени выполнения плана вычесть сто процентов:

$$\Delta P_y = P_y - 100\% \quad (5)$$

Так, если показатель представляет положительное число, то план перевыполнен, если отрицательное – не выполнен полностью.

В процессе анализа торгового предприятия необходимо установить степень выполнения плана по продаже товаров за рассматриваемый период (год, квартал, месяц), используя рассмотренные показатели.

Вертикальный сравнительный анализ показывает структуру экономического объекта путем расчета удельного веса частей в целом или соотношения частей целого между собой [9, с. 38]. Соответственно, в задачи вертикального анализа входят:

- изучение структуры экономического объекта
- выявление пропорций и закономерностей исследуемого объекта;
- определение наиболее и наименее значимых частей целого;
- исследование соотношения частей между собой.

Сущность проведения вертикального анализа сводится к расчету соответствующих показателей. Для изучения структуры исследуемого объекта рассчитываются удельные веса или доли каждой составляющей его части:

$$d_i = \frac{y_i}{\sum_{i=1}^n y_i} * 100\% \quad (6)$$

После определения доли каждой части, можно проанализировать структуру и выявить элементы, в наибольшей степени определяющие экономический объект. Также можно рассчитать соотношение частей между собой и понять, во сколько раз тот или иной элемент больше другого:

$$k_y = \frac{y_1}{y_2}, \quad (7)$$

где k_y -показатель соотношения частей;

y_1 -одна часть совокупности;

y_2 -другая часть совокупности.

В результате таких расчетов можно выявить некоторые закономерности, присутствующие в деятельности исследуемого объекта.

Важным разделом анализа торговой организации является изучение состава розничного товарооборота по видам, организационным формам, методам торговли и ассортименту [23, с. 216].

Розничный товарооборот по видам разделяется на продажу товаров населению и предприятиям и организациям в порядке мелкого опта. Как правило, удельный вес продажи товаров населению составляет около 95% и лишь 5% приходится на мелкий опт.

Товарооборот по организационным формам предполагает изучение долевого участия стационарных предприятий (магазинов, лавок, палаток и др.) и передвижных средств торговли в его выполнении.

Товарооборот по методам торговли различается на продажу товаров за наличные деньги и в кредит, на продажу фасованных и нефасованных товаров, обычным способом и через интернет и т. д.

Анализ товарооборота по ассортименту предполагает изучения потребительского спроса по группам товаров, то есть определения наиболее и наименее популярных категорий товара у покупателей.

Факторный анализ изучает влияние факторов на уровень результативных показателей путем сравнения их величины до и после изменения соответствующего фактора [19, с.93]. В задачи анализа входят:

- измерение воздействия факторов на величину результативных показателей;
- определение степени воздействия факторов на результативный показатель;
- выделение наиболее и наименее значимых факторов.

Методика проведения факторного анализа различается в зависимости от используемого метода расчетов (метод цепных подстановок, абсолютных разниц, индексный или интегральный методы). Выбор способа определения взаимосвязи зависит от типа факторной модели, которые делятся на:

- аддитивная модель (сложение);

- мультипликативная модель (умножение);
- кратная модель (деление);
- смешанные модели (сочетание вышеперечисленных типов моделей).

Таблица 2 показывает возможности применения различных методов факторного анализа в зависимости от используемой модели.

Таблица 2

Возможность применения метода факторного анализа в зависимости от типа модели [19, с. 95]

Метод	Модели			
	Аддитивные	Мультипликативные	Кратные	Смешанные
Цепных подстановок	+	+	+	+
Абсолютных разниц	-	+	-	+
Индексный метод	-	+	+	+
Интегральный метод	-	+	+	-

Таблица 2 иллюстрирует, что самым универсальным способом определения зависимости является метод цепных подстановок, который может быть использован при любой факторной модели.

Суть метода цепных подстановок заключается в последовательном изолировании факторов. Базисные значения постепенно заменяются фактическими, далее определяется разница результативного показателя до и после замены факторов. Совокупное изменение результативного показателя за период представляет собой сумму влияний каждого фактора.

Например, выручка зависит от двух факторов: объема продаж в натуральном выражении и цены единицы продукции. Формула расчета выручки любого предприятия представляет собой мультипликативную модель:

$$B = ОП \times Ц_{ед.}, \quad (8)$$

где B-выручка;

ОП-объем продаж в натуральном выражении;

Ц_{ед.}-цена единицы продукции.

Соответственно, для того чтобы определить влияние каждого фактора на величину выручки, необходимо последовательно включать фактические показатели в формулу:

$$V_0 = ОП_0 \times Ц_0 \rightarrow V_{оп} = ОП_1 \times Ц_0 \rightarrow V_1 = ОП_1 \times Ц_1 \quad (9)$$

Далее определяется влияние каждого фактора на величину результативного показателя:

$$\Delta V_{оп} = V_{оп} - V_0; \Delta V_{ц} = V_1 - V_{оп} \quad (10)$$

Первый показатель отражает изменение выручки под воздействием изменения объема продаж в натуральном выражении. Второй – влияние цены на величину выручки.

Учитывая влияние всех факторов, можно рассчитать изменение выручки за рассматриваемый период:

$$\Delta V = \Delta V_{оп} + \Delta V_{ц}, \quad (11)$$

где ΔV -общее изменение выручки за период;

$\Delta V_{оп}$ -изменение выручки вследствие изменения объема продаж;

$\Delta V_{ц}$ -изменение выручки вследствие изменения цены единицы продукции.

Стоит отметить, что рассмотренный метод имеет ограничение в зависимости результатов расчета от последовательности замены факторов [19, с.96]. Исследователь может по своему усмотрению выбирать возможный метод факторного анализа, однако не стоит забывать о том, что все методы должны демонстрировать одинаковый результат.

Маржинальный анализ служит для обоснования эффективности управленческих решений на основании причинно-следственной связи объема продаж, себестоимости и прибыли [19, с.298]. Маржинальный анализ позволяет определить:

- безубыточный объем продаж продукции;

- критический уровень цены при заданных объеме продаж и затратах;
- критический уровень постоянных затрат при определенной величине маржинального дохода;
- необходимый объем продаж для получения желаемой величины прибыли;
- запас финансовой прочности компании, то есть допустимый уровень потерь;
- степень предпринимательского риска.

Методика проведения маржинального анализа заключается в выполнении нескольких этапов:

1. Определение исходных условий и установление ограничений.

2. Разделение совокупных затрат на постоянные и переменные, что является одним из базовых условий проведения анализа. К постоянным расходам относятся расходы, не зависящие от объема производственной деятельности и являющиеся чаще всего контрактными. К переменным расходам относятся расходы, изменяющиеся практически прямо пропорционально изменению объема выпуска [19, с. 292].

3. Вычисление основных элементов маржинального анализа. На этом этапе рассчитываются следующие показатели:

- маржинальная прибыль (валовая маржа, сумма покрытия) показывает какая часть доходов организации остается на покрытие постоянных расходов и получение прибыли:

$$\text{Маржинальная прибыль} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} \quad (12)$$

- коэффициент маржинальной прибыли отражает маржинальную рентабельность:

$$K_{\text{мп}} = \text{Маржинальная прибыль} / \text{Выручка} \times 100\% \quad (13)$$

- критический объем производства – это объем производства в натуральном выражении, при котором организация не получает прибыль, но покрывает убытки:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные расходы}}{\text{Маржинальная прибыль на единицу продукции}} \quad (14)$$

- порог рентабельности или критический объем производства, выраженный в стоимостном выражении:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Критический объем производства} \times \text{Цена единицы продукции}}{\quad} \quad (15)$$

- запас финансовой прочности показывает (ЗФП), на какую величину может уменьшиться выручка, чтобы предприятие не получила убыток:

$$\text{ЗФП} = \frac{\text{Выручка} - \text{Порог рентабельности}}{\text{Выручка}} \times 100\% \quad (16)$$

- сила воздействия операционного рычага отражает степень предпринимательского риска и проявляется в том, что увеличение выручки при сдерживании роста постоянных расходов генерирует более высокий темп роста прибыли [22, с. 234]. Операционный рычаг показывает, на сколько процентов изменится операционная прибыль при изменении объема производства на один процент:

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{\text{Маржинальная прибыль}}{\text{Операционная прибыль}} \quad (17)$$

4. Формулирование выводов на основе исследования операционной деятельности организации.

Таким образом, маржинальный анализ является частью управленческого анализа, поскольку позволяет принимать решения, основываясь на взаимосвязи важных показателей деятельности организации.

Выбор того или иного инструмента экономического анализа зависит от предпочтений исследователя, однако необходимо знать и учитывать при выборе открывающиеся возможности и существующие ограничения инструмента (таблица 3).

Таблица 3

Возможности и ограничения инструментов экономического анализа

Инструмент экономического анализа	Возможности	Ограничения
Горизонтальный анализ	Исследование динамики развития компании; возможность прогнозирования на основе экстраполяции	Необходимо наличие сопоставимых данных; не всегда можно выявить тенденцию развития
Вертикальный анализ	Исследование структуры экономического объекта, выявление пропорций и зависимостей	Наличие данных по каждому элементу экономического объекта
Анализ «план-факт»	Возможность определения степени выполнения плана	Доступ к внутренним документам компании
Факторный анализ	Определение степени влияния факторов на результивный показатель	Зависимость результатов расчета от последовательности замены факторов
Маржинальный анализ	Принятие управленческих решений, основанных на взаимосвязи затрат, объема продаж и прибыли	Сложность разделения расходов на постоянные и переменные; равенство объема продаж и объема производства; уровень цен и ассортимент за период постоянны

Источник: разработано автором

В данной работе в целях исследования торговой организации будут использованы горизонтальный, вертикальный и факторный анализы. Для сравнения компании с конкурентами будет применяться маржинальный анализ, который позволит оценить управленческие решения руководства компании относительно сопоставимых игроков рынка.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ АО «ДИКСИ ЮГ»

2.1. Изучение технологии организации объекта управления

АО «ДИКСИ Юг» вместе с ООО «Виктория Балтия» являются дочерними компаниями АО «ДИКСИ Групп», которая до 2019 года была публичной организацией. В 2019 году Компания изменила свою организационно-правовую форму на АО «ДИКСИ Групп» в соответствии с требованиями российского законодательства на основании решения общего собрания акционеров Компании о прекращении публичного статуса.

Основной деятельностью АО «ДИКСИ Групп» и его дочерних организаций (далее – «Группа») является розничная торговля потребительскими товарами через розничную сеть, включающую 2 707 магазинов на территории Российской Федерации в 2018 году. Магазины Группы ориентируются на обслуживании массового покупателя, то есть клиентами компании являются потребители с уровнем доходов средним и ниже среднего, которые составляют более 80 процентов населения Российской Федерации. Ассортимент магазинов состоит из продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса.

АО "ДИКСИ Групп" управляет розничными продуктовыми магазинами нескольких форматов: дискаунтерами "ДИКСИ", супермаркетами "Виктория" и компактными гипермаркетами "Мегамарт".

«Дикси» – сегмент розничных продаж, осуществляемых через сеть «магазинов у дома» в Центральном, Северо-западном и Уральском регионе. «Мегамарт» – сегмент розничных продаж, осуществляемых через сеть компактных гипермаркетов и супермаркетов эконом-класса («Минимарт»), расположенных на Урале. «Виктория» – сегмент розничных продаж, осуществляемых через сеть компактных гипермаркетов и «магазинов у дома» в Калининградской и Московской областях.

В 2019 году стало известно, что ГК «ДИКСИ» объединяется с розничными сетями «Бристоль» и «Красное и белое», которые представляют формат минимаркета. Слияние позволит ей догнать конкурентов и стать третьим ритейлером на рынке после «Магнита» и «X5 Retail Group» даже без открытия новых точек (объединенная сеть насчитывает более 13 тыс. магазинов).

Магазины компании расположено в трех федеральных округах: Центральном, Северо-Западном и Уральском (таблица 4).

Таблица 4

Распределение магазинов ГК «ДИКСИ» по регионам в 2018 году

	ДИКСИ	Виктория	Мегамарт	Итого
Центральный ФО	1 844	49	0	1894
Москва	469	34	0	503
Московская область	854	16	0	868
Остальные регионы ЦФО	521	0	0	521
Северо-западный ФО	586	79	0	665
Санкт-Петербург	297	0	0	297
Ленинградская область	106	0	0	106
Остальные регионы СЗФО	183	79	0	262
Уральский ФО	107	0	41	148
Всего магазинов	2 537	129	41	2707

Источник: разработано автором на основе годового отчета ГК «ДИКСИ» за 2018 год [29]

Стоит отметить, что больше всего магазинов Группы приходится на дивизион «ДИКСИ», от которого в первую очередь зависит общий совокупный финансовый результат (таблица 5).

Таблица 5

Финансовые результаты деятельности ГК «ДИКСИ» по сегментам за период 2016-2018 гг., тыс. руб.

Год	Показатель	«ДИКСИ»	«Мегамарт»	«Виктория»	Группа
2016	Выручка по сегменту	253 266 749	19 698 028	38 272 711	311 237 488
	Финансовый результат сегмента	(6 589 787)	2 176 068	1 335 157	(3 078 562)
2017	Выручка по сегменту	225 245 766	19 392 399	38 173 144	282 811 309
	Финансовый результат сегмента	(9 736 707)	1 986 421	935 190	(6 815 096)
2018	Выручка по сегменту	240 132 399	18 947 969	39 575 358	298 655 726
	Финансовый результат сегмента	(1 571 510)	1 811 191	966 648	1 206 329

Источник: разработано автором на основе аудиторского заключения о консолидированной финансовой отчетности ГК «ДИКСИ» за 2018 год [29]

Из таблицы 5 видно, что в 2016-2017 гг. Группа имеет чистый убыток из-за того, что деятельность основного дивизиона «ДИКСИ» приносила отрицательные результаты. Стоит отметить, что в 2018 году выручка увеличивается на 5,6%, а прибыль на 17,7% по сравнению с показателями предыдущего года

Проанализируем влияние деятельности дивизиона «ДИКСИ» на совокупные показатели компании в динамике. Сначала рассмотрим структуру выручки Группы по дивизионам за период 2016-2018 гг. (таблица 6).

Таблица 6

Структура выручки ГК «ДИКСИ» за период 2016-2018 гг., %

Дивизион	2016	2017	2018
ДИКСИ	81,4	79,6	80,4
Виктория	12,3	13,5	13,3
Мегамарт	6,3	6,9	6,3

Источник: разработано автором на основе годового отчета ГК «ДИКСИ» за 2018 г. [29]

Таблица 6 показывает, что структура выручки равномерна и не демонстрирует сильных колебаний за рассматриваемый период. Можно заметить, что 80% выручки Группа получает за счет деятельности дивизиона «ДИКСИ», который представляет формат дискаунтера и имеет наибольшее число магазинов. Рассмотренная структура выручки позволяет сделать вывод о том, что основным форматом торговли Группы является формат дискаунтера.

Стоит отметить, что выручка торгового предприятия представляет собой объем продаж в денежном выражении и прямо зависит от количества торговых объектов [23, с.217]. Динамика LFL-продаж показывает изменение объема продаж, не учитывая рост за счет открытия новых объектов или экономию за счет закрытия убыточных. Показатель учитывает влияние двух факторов: изменение среднего чека и трафика в магазинах, поэтому наиболее точно отражает деятельность торговых компаний. Таблица 7 демонстрирует динамику LFL-продаж ГК «ДИКСИ» по дивизионам за период 2017-2018 гг.

Динамика LFL-продаж ГК «ДИКСИ» в 2018 году по сравнению с 2017 годом, % [49, с. 3]

Дивизион	Количество чеков	Средний чек	LFL-продажи
ДИКСИ	+5,7%	+0,1%	+5,9%
Виктория	(0,8%)	+2,6%	+1,3%
Мегамарт	(4,4%)	+1,4%	(3,1%)
LFL-продажи ГК «ДИКСИ»	4,7%	0,0%	+4,6%

Таблица 7 показывает, что в 2018 году компания ГК «ДИКСИ» увеличила продажи на 4,6% только за счет увеличения трафика. Наибольшее влияние на показатели Группы повлиял дивизион «ДИКСИ», который представляет формат дискаунтера. Продажи дивизиона увеличиваются на 5,9% за период прежде всего за счет увеличения трафика в магазинах, средний чек оказал незначительное влияние на динамику продаж. Продажи дивизиона «Виктория», представленного супермаркетами, в целом увеличиваются на 1,3% за счет увеличения среднего чека на 2,6%; а трафик в магазинах снижается на 0,8%. Также стоит отметить, что сокращение продаж у гипермаркетов «Мегамарт» на 3,1% тоже связано с сокращением трафика в магазинах, это означает, что покупатели отдадут предпочтение дискаунтерам.

Проведем факторный анализ прибыли, используя метод цепных подстановок, чтобы определить, как операционная деятельность каждого дивизиона отразилась на совокупном финансовом результате [19, с. 95].

Изменение финансового результата Группы за период 2018-2017 гг. под влиянием изменения прибыли дивизиона «ДИКСИ», представляющего формат дискаунтера:

$$\Delta П^Д = (П_1^Д + П_0^М + П_0^В) - (П_0^Д + П_0^М + П_0^В) = (-1572 + 1986 + 935) - (-6815) = 1350 + 6815 = 8165 \text{ млн. руб.}$$

Результат расчета показывает, что вследствие изменения прибыли «ДИКСИ» финансовый результат группы увеличивается на 8165 млн. руб. или на 119,8%.

Изменение совокупного финансового результата за период 2018-2017 гг., учитывая изменение прибыли гипермаркетов «Мегамайт»:

$$\Delta\P^M = (\Pi_1^D + \Pi_1^M + \Pi_0^B) - (\Pi_1^D + \Pi_0^M + \Pi_0^B) = (-1572 + 1811 + 935) - 1350 = 1174 - 1350 = -176 \text{ млн. руб.}$$

Результат расчета демонстрирует сокращение финансового результата по компании за период на 176 млн. руб. (-2,6 %) за счет снижения прибыли дивизиона «Мегамайт».

Рассчитаем изменение совокупного результата Группы за рассматриваемый период под воздействием изменения прибыли супермаркетов «Виктория»:

$$\Delta\P^B = (\Pi_1^D + \Pi_1^M + \Pi_1^B) - (\Pi_1^D + \Pi_1^M + \Pi_0^B) = (-1572 + 1811 + 967) - 1174 = 1206 - 1174 = 32 \text{ млн. руб.}$$

Рассчитанный показатель свидетельствует о том, что общий результат Группы увеличивается на 32 млн. руб. (+0,5%) под влиянием увеличения прибыли дивизиона «Виктория».

Учитывая влияние всех факторов, получаем темп прироста показателя финансового результата Группы за 2018 год:

$$T_{\text{пр}} = \Delta\P^D + \Delta\P^M + \Delta\P^B = 119,8 - 2,6 + 0,5 = 117,7\%$$

Несмотря на то, что основной дивизион «ДИКСИ» демонстрирует убыток в 2018 году, именно он оказал наибольшее влияние на общий финансовый результат Группы и способствовал появлению прибыли компании в отчетном периоде.

Таким образом было установлено, что основной дивизион компании представляет формат дискаунтера. Ключевой проблемой таких форматов является падение маржинальности: продажа товаров по сниженным ценам является обязательной специфической чертой дискаунтеров, в то время как закупочные цены могут изменяться в зависимости от конъюнктуры рынка. Так, результаты компании сильно зависят от эффективности дискаунтеров. Таблица 8 отражает постепенное падение валовой маржи ГК «ДИКСИ».

Таблица 8

Динамика валовой маржи за период 2016-2018 гг., %

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Валовая маржа	30,3	29,3	26,7	26,8	25,8

Источник: разработано автором на основе годовых отчетов ГК «ДИКСИ» за 2014-2018 гг. [29]

Для решения этой проблемы компания привлекает контрагентов и партнеров. В частности, торговая сеть «ДИКСИ» и крупнейший дистрибьютор сигарет в России «Мегаполис» объединяют закупки, логистику и дистрибуцию. Суть этого решения в том, что «Мегаполис» через «ДИКСИ» будет закупать у производителей продукцию и поставлять ее мелким оптовикам. Тем самым «ДИКСИ» увеличивает объем закупок и снижает закупочную цену, что позволяет сдерживать розничные цены на уровне конкурентов.

Таким образом, основной деятельностью АО «ДИКСИ Групп» и его дочерних организаций АО «ДИКСИ Юг» и ООО «Виктория Балтия» является розничная торговля потребительскими товарами через розничную сеть.

Основной дивизион Группы представляет формат дискаунтера, отличительной чертой которого является невысокий уровень сервиса и сниженные цены на продукцию. Юридически дивизион оформлен как непубличное акционерное общество «ДИКСИ Юг».

Ассортимент магазинов состоит из продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса. Поскольку в магазинах предлагается продукция по сниженным ценам, клиентами компании являются потребители с уровнем доходов ниже среднего.

Для того чтобы разработать управленческие решения проблемных ситуаций необходимо сначала описать объект управления через цепочку создания ценности, для этого следует выполнить четыре этапа [20, с. 15-16]:

1. Составить цепочку создания ценности, раскрывающую содержание деятельности организации по удовлетворению потребностей клиентов.

2. Описать состав и содержание действий сотрудников-исполнителей, участвующих в отдельном этапе процесса создания ценности.

3. Описать состав и содержание управленческих действий, необходимых для обеспечения деятельности сотрудников-исполнителей в процессе создания ценности.

4. Закрепить должности за сотрудниками-исполнителями в соответствии с их действиями.

Поскольку АО «ДИКСИ Юг» представляет собой торговое предприятие, цепочка создания ценности отражает ее торговую деятельность. Сущность торговли заключается в выполнении определенных функций, к которым относятся [48]:

- реализация товаров;
- оказание помощи покупателю при покупке, использовании и применении товаров;
- информационно-консультационные услуги;
- дополнительные услуги по созданию удобств приобретения товаров.

Цепочка создания ценности торговой организации может быть вытягивающей или выталкивающей включает пять основных этапов [24, с. 83]:

- определение потребности клиентов;
- закупка товаров;
- хранение товаров;
- продажи;
- послепродажное обслуживание.

Отличие вытягивающей цепочки от выталкивающей состоит в том, что вытягивающая – предусматривает получение заказа от клиента перед закупкой товара, то есть она ориентирована на фактический спрос, а не на потенциальный [7, с. 94]. Стоит отметить, что торговые сети продовольственной торговли представляют выталкивающие цепочки создания ценности, поскольку осуществляют поставки товаров в магазины, ориентируясь на потребительские предпочтения в целом, а не на отдельные заказы клиентов.

Ключевую роль в деятельности торговых сетей занимают распределительные центры, где организуется хранение и комплектация партий товара в магазины. Поскольку спецификой дискаунтеров является продажа

продукции по сниженным ценам, они стремятся максимально сократить затраты. Небольшие торговые площади не позволяют развернуть складские помещения на территории магазина, кроме того, содержание склада продовольственных продуктов предполагает создание дополнительных рабочих мест. Так, распределительные центры выполняют функцию общего места хранения товаров для группы магазинов и способствуют высокому уровню централизации поставок.

Таким образом, цепочка создания ценности АО «ДИКСИ Юг» помимо общих этапов включает доставку товаров из распределительного центра в магазины (рисунок 14).

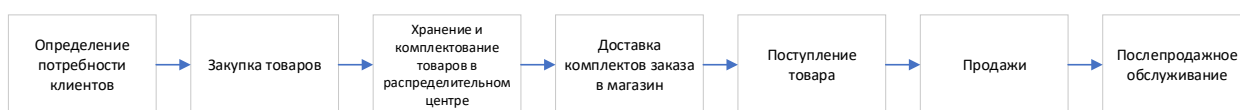


Рис.14. Цепочка создания ценности АО «ДИКСИ Юг»

Источник: разработано автором

Второй этап описания объекта управления предполагает описание состава действий каждого этапа цепочки создания ценности, а затем закрепление сотрудников за обозначенными действиями (рисунок 15).



Рис. 15. Состав действий сотрудников-исполнителей в цепочке создания ценности АО «ДИКСИ Юг»

Источник: разработано автором

Третий этап заключается в выделении управленческих действий каждого этапа цепочки создания ценности, а затем обозначаются сотрудники-исполнители, отвечающие за реализацию конкретного этапа (рисунок 16).



Рис. 16. Состав управленческих действий сотрудников-исполнителей в цепочке создания ценности АО «ДИКСИ Юг»

Источник: разработано автором

Далее необходимо обозначить сотрудников высшего уровня управления, которые отвечают за реализацию цепочки создания ценности в целом. После выполнения всех этапов получается структура управления операционной деятельностью компании (приложение 2). Стоит отметить, что созданная структура включает только часть общей структуры управления организации, поскольку содержит сотрудников, участвующих в создании ценности и не включает ответственных за выполнение обслуживающих и обеспечивающих процессов. Представленная организационная структура является вертикальной, а потому менее гибкой. Однако, внедрение новых технологий в бизнес-модель компании позволит автоматизировать некоторые функции управления и подстроить ее под изменяющиеся требования рынка.

2.2. Анализ эффективности операционной деятельности компании в сравнении с отраслевыми конкурентами

Для того, чтобы определить эффективность операционной деятельности компании АО «ДИКСИ Юг», необходимо сравнить ее с аналогичными игроками рынка розничной торговли. Конкурентами исследуемой компании являются торговые сети, использующие тот же формат торговли и имеющие торговые объекты в тех же регионах. Соответственно, конкурентами АО «ДИКСИ Юг»

являются дискаунтеры «Пятерочка», «Магнит», «Монетка». Несмотря на то, что сети имеют неодинаковое количество магазинов, они являются федеральными торговыми сетями и развивают свое присутствие в различных регионах России (приложение 1).

Для начала проанализируем положение исследуемой компании на рынке розничной торговли относительно ее конкурентов (рисунок 17).

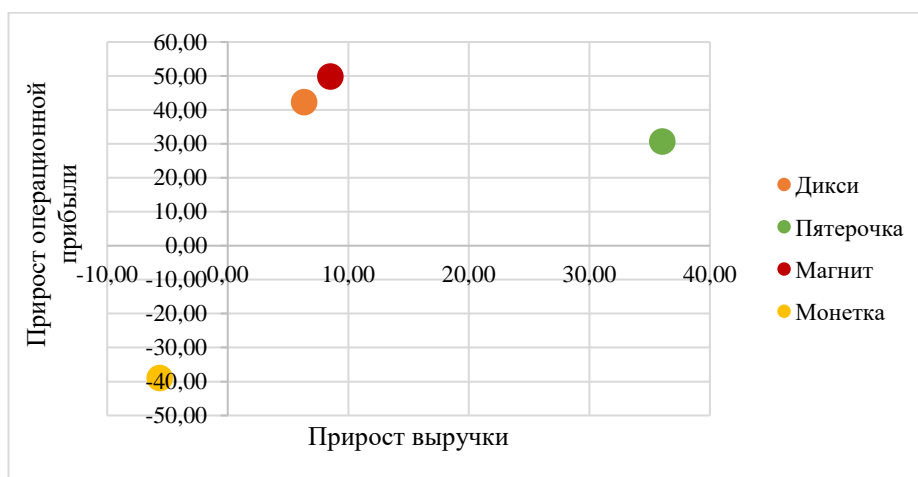


Рис. 17. Положение АО «ДИКСИ Юг» на рынке розничной торговли относительно конкурентов в 2018 году

Источник: разработано автором

Рисунок 17 показывает, что исследуемая компания находится в первом квадранте и демонстрирует прирост выручки и операционной прибыли, а значит ее деятельность в 2018 году можно считать успешной. Также в первом квадранте находятся торговые сети «Пятерочка» и «Магнит». Сеть «Пятерочка» показывает наиболее сильное увеличение объема продаж за период, чем у «ДИКСИ», но менее высокое увеличение прибыли. Так, можно сделать вывод о том, что «Пятерочка» привлекает самое большое число покупателей на рынке, но чуть менее эффективна в управлении затратами. Торговая сеть «Магнит» также опережает исследуемую компанию и демонстрирует наиболее сильное увеличение финансовых результатов.

Торговая сеть «Монетка» находится в третьем квадранте из-за снижения операционной эффективности за рассматриваемый период. Скорее всего,

снижение скорости роста компании связано с низкой экспансией сети относительно сильных конкурентов.

Таким образом, торговые сети «Пятерочка» и «Магнит» опережают «ДИКСИ» по скорости роста объема продаж. Торговая сеть «Монетка» пока занимает непрочное положение на рынке из-за небольшой географии распространения торговых объектов относительно ее конкурентов. В целом, исследуемая компания АО «ДИКСИ Юг» достаточно успешна на рынке розничной торговли.

Теперь рассмотрим историю развития компании АО «ДИКСИ Юг» за период 2014-2018 гг. для того, чтобы обозначить приоритетную стратегию развития (рисунок 18).

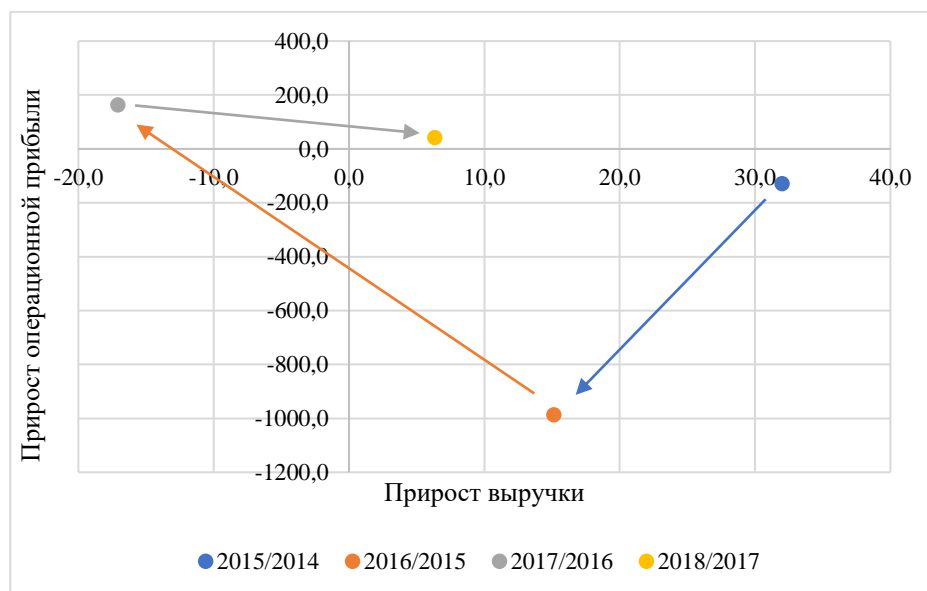


Рис. 18. Модель изменения операционной деятельности АО «ДИКСИ Юг» относительно выручки и операционной прибыли

Источник: разработано автором

Рисунок 18 показывает, что в 2016 году положение компании АО «ДИКСИ Юг» на рынке розничной торговли меняется в худшую сторону. Замедление темпов роста выручки связано со снижением потребительской активности на рынке продуктов питания. Резкое падение темпов роста операционной прибыли

связано со снижением валовой маржи. Смена ценового позиционирования и увеличение транспортных расходов негативно отразились на динамике развития.

Изменение положения компании на рынке в 2017 году связано с закрытием нерентабельных магазинов. Сокращение темпов роста выручки связано со снижением трафика, а уменьшение себестоимости – с сокращением торговых площадей. Так, в 2017 году у компании наблюдается прирост операционной прибыли впервые за 2 года.

В 2018 году компания АО «ДИКСИ Юг» вырывается в лидеры рынка. Прирост выручки связан с увеличением трафика в магазинах за счет реализации стратегии по привлечению покупателей. Сдерживание операционных расходов способствует получению прибыли.

Впервые за долгое время компания демонстрирует успешную деятельность на рынке, поэтому наиболее важной задачей руководства является укрепить занятую позицию. Главной стратегией развития АО «ДИКСИ Юг» можно обозначить сохранение лидерского положения на рынке розничной торговли.

Для того, чтобы сравнить операционную деятельность основных игроков рынка, необходимо провести маржинальный анализ компаний. Важным этапом подготовки к анализу является разделение затрат на постоянные и переменные.

В торговых организациях переменные расходы зависят от объема продаж. В данной работе в качестве переменных расходов выступает себестоимость продаж, которая состоит из себестоимости реализованной продукции, транспортных расходов и потерь. Соответственно, к постоянным расходам торговой организации относятся расходы на персонал, на аренду, на коммунальные услуги, ремонт и обслуживание, на амортизацию, на рекламу и прочие расходы [49, с. 2].

Для проведения маржинального анализа следует собрать необходимые данные, характеризующие деятельность каждой торговой сети. Исходными данными являются выручка компаний за период, их постоянные и переменные расходы, а также размер среднего чека (таблица 9).

Таблица 9

Исходные данные для проведения маржинального анализа, 2018 г.

Показатели	Дикси	Пятерочка	Магнит	Монетка
Выручка, тыс. руб.	265976884	1035979233	1280929622	12321950
Переменные расходы, тыс. руб.	197534505	757696482	963070978	9264147
Постоянные расходы, тыс. руб.	63408960	218550674	326881164	2489079
Общие расходы, тыс. руб.	260943465	976247156	1289952142	11753226
Средний чек, руб.	303,4	306,2	278,0	301,1
Кол-во покупателей, тыс. чел. (строка 1/строка5)	876654199	3383341715	4607660511	40936711
Переменные расходы на 1 покупателя, руб. (строка 2/строка 6)	225,3	223,9	209,0	226,3
Операционная прибыль (убыток), тыс. руб. (строка 1- строка 4)	5033419	59732077	-9022520	568724
Доля постоянных расходов, % (строка 3/строка 1)	24,3	22,4	25,3	21,2

Источник: разработано автором на основе бухгалтерской отчетности АО «ДИКСИ Юг», ООО «Агроторг», АО «Тандер» и ООО «Фокус-Ритейл» [39]

На основании данных таблицы 9 можно сразу выделить торговую сеть «Магнит», которая имеет наибольшую величину выручки (1,281 трлн. руб.) среди рассматриваемых компаний, но из-за больших переменных расходов (963 млрд. руб.) и высокой доли постоянных расходов (25,3%) компания имеет убыток в размере 9 млрд. руб. от операционной деятельности в 2018 году. Безусловно, торговая сеть является успешной на рынке за счет предложения наиболее выгодных цен, что привлекает большое количество покупателей, однако из-за высоких операционных расходов компания несет убытки.

Также можно отметить, что торговая сеть «Пятерочка» хоть и находится на втором месте по величине выручки среди рассматриваемых компаний (1,036 трлн. руб.), является наиболее успешной в операционной эффективности и в 2018 году демонстрирует наличие операционной прибыли в размере 59,732 млрд. руб.

Торговая сеть «ДИКСИ» занимает третье место по величине выручки в 2018 году (266 млрд. руб.). Такое отставание от лидеров рынка связано с тем, что сеть имеет в 7 раз меньше торговых объектов (приложение 1). Однако, операционную

деятельность компании можно считать достаточно успешной за счет получения прибыли от продаж в размере более 5 млрд. руб.

Торговая сеть «Монетка» представлена всего 1482 магазинами в 11 регионах России (приложение 1). География распространения и количество торговых объектов полностью отражают ее операционную деятельность. По показателям выручки и прибыли компания существенно отстает от своих конкурентов, однако имеет наиболее низкую долю постоянных расходов среди рассматриваемых компаний (21,2%) и невысокий средний чек в отличие от торговых сетей «Пятерочка» и «ДИКСИ» (301,1 руб.).

Далее проследим изменение основных показателей операционной деятельности в динамике, для того чтобы охарактеризовать направление развития торговых сетей (таблица 10).

Таблица 10

Изменение показателей операционной деятельности основных игроков рынка розничной торговли за период 2017-2018 гг.

Показатель	ДИКСИ	Пятерочка	Магнит	Монетка
Выручка	+6,35	+36,06	+8,52	-5,63
Переменные расходы	+7,21	+36,84	+8,61	-5,15
Постоянные расходы	+1,77	+34,90	+4,90	+5,62
Общие расходы	+5,84	+36,40	+7,65	-3,06
Средний чек	+2,60	-0,07	+9,41	+2,73
Кол-во покупателей	+3,65	+36,15	-0,81	-8,14
Переменные расходы на 1 покупателя	+3,44	+0,51	+9,50	+3,25
Операционная прибыль	+42,24	+30,71	+49,83	-39,06
Доля постоянных расходов	-0,97	-0,25	-0,66	+1,74

Источник: разработано автором

Торговая сеть «ДИКСИ» демонстрирует увеличение выручки за рассматриваемый период на 6,4%. Рост переменных расходов опережает рост выручки на 0,86%. Эта тенденция прослеживается у всех торговых сетей и скорее всего связана с особенностью формата дискаунтера. Закупая продукцию у поставщика по контрактной цене, сети постоянно проводят промоакции в своих

магазинах и продают продукцию по сниженным ценам, привлекая наибольшее число покупателей. Прирост постоянных расходов у сети «ДИКСИ» наименьший из всех рассматриваемых компаний и составляет 1,8%.

Так, у торговых сетей «ДИКСИ» и «Магнит» прирост постоянных расходов намного ниже прироста выручки, поэтому компании демонстрируют сильное увеличение операционной прибыли за период. Наоборот, у сети «Пятерочка» прирост постоянных затрат растет высокими темпами и почти догонят рост выручки за период, из-за этого прирост операционной прибыли за период 2017-2018 гг. ниже прироста выручки.

Далее проведем маржинальный анализ по исследуемым компаниям и рассчитаем основные показатели анализа (таблица 11).

Таблица 11

Результаты расчетов основных показателей маржинального анализа

Показатель	ДИКСИ	Пятерочка	Магнит	Монетка
Валовая маржа, тыс. руб.	68442379	278282751	317858644	3057803
Коэффициент валовой маржи, %	25,73	26,86	24,81	24,82
Валовая маржа с 1 покупателя, руб.	78,07	82,25	68,98	74,70
Критический объем продаж, тыс. чел.	812182917	2657123409	4738450439	33322849
Порог рентабельности, тыс. руб.	246416297	813611188	1317289222	10030178
Запас финансовой прочности, %	7,35	21,46	-2,84	18,60
Операционный рычаг	13,60	4,66	-35,23	5,38

Источник: разработано автором

Относительные показатели являются более информативными и позволяют сравнивать компании, нивелируя влияние количественных факторов.

Таблица 11 показывает, что наибольший коэффициент валовой маржи имеет торговая сеть «Пятерочка», поскольку 26,7% выручки компании остается на погашение постоянных расходов и получение прибыли. На втором месте по величине коэффициента находится торговая сеть «ДИКСИ», у которой остается 25,73% выручки после уплаты переменных расходов. Торговые сети «Магнит» и «Монетка» имеют одинаковый показатель валовой маржи равный 24,8%,

несмотря на то что «Магнит» сильно опережает «Монетку» в своем развитии на рынке. В целом, у компаний коэффициент валовой маржи не сильно отличается.

После расчета промежуточного показателя валовой маржи с одного покупателя был рассчитан критический объем продаж в натуральных и стоимостных единицах (порог рентабельности). Показатель отражает необходимое количество покупателей, которое компания должна иметь за период для того, чтобы покрыть общие расходы. Соответственно, чем больше магазинов входит в торговую сеть, тем больше у нее затрат и тем большее количество потребителей нужно привлечь, чтобы окупить эти затраты. По этому показателю логичнее сравнивать те торговые сети, которые имеют одинаковое количество торговых точек. Торговая сеть «Пятерочка» включает 14850 магазинов, «Магнит» – 14507 магазинов, «ДИКСИ» – 2537 торговых объектов и «Монетка» – 1482 объекта (приложение 1). Так, по показателю критического объема производства можно сравнить торговые сети «Пятерочка» и «Магнит», «ДИКСИ» и «Монетка» отдельно между собой.

Стоит отметить, что порог рентабельности сети «Пятерочка» ниже на 503 млрд. руб. в отличие от «Магнита» несмотря на то, что она опережает «Магнит» по количеству магазинов. Порог рентабельности «ДИКСИ» выше на 236 млрд. руб., чем у «Монетки» из-за того, что «ДИКСИ» имеет на 1000 больше торговых объектов, чем у «Монетки».

Запас финансовой прочности показывает, какое падение выручки компания сможет выдержать безубыточно. Самый высокий показатель финансовой прочности среди рассматриваемых компаний имеет торговая сеть «Пятерочка» (21,5%). Несмотря на то, что показатель в принципе невысокий, «Пятерочка» является лидером рынка, а значит ее деятельность отражает отраслевую особенность. На втором месте находится «Монетка», которая может выдержать падение выручки на 18,6% и не нести убытков. Торговая сеть «ДИКСИ» имеет маленький запас финансовой прочности (7,4%). Порог рентабельности

«Магнита» уже превышает выручку, соответственно, компания уже несет убытки.

С показателем запаса финансовой прочности тесно связан операционный рычаг, который отражает предпринимательский риск. Чем ниже финансовая прочность предприятия, тем выше операционный риск. Наиболее низкий риск наблюдается у лидера рынка – торговой сети «Пятерочка». Темп роста прибыли от продаж в 4,6 раз превышает тем роста выручки; такое же соотношение будет наблюдаться и при падении объема продаж. Торговая сеть «Магнит» имеет отрицательный показатель, а потому его невозможно правильно интерпретировать. Большой операционный риск имеет торговая сеть «ДИКСИ», поскольку темп изменения прибыли превышает темп изменения выручки в 13,6 раз.

Таким образом, эффективная деятельность торговой организации зависит от структуры расходов. Если после выплаты переменных расходов у рассматриваемых компаний остаются примерно одинаковые средства в распоряжении, то после учета постоянных расходов возникают предпринимательские риски.

Чтобы сравнить тенденцию изменения операционной деятельности, рассмотрим показатели маржинального анализа в динамике (таблица 12).

Таблица 12

Изменение основных показателей маржинального анализа по компаниям за период 2017-2018 гг., %

Показатель	Дикси	Пятерочка	Магнит	Монетка
Валовая маржа	+3,94	+33,98	+8,25	-7,05
Коэффициент валовой маржи	-0,60	-0,42	-0,07	-0,38
Валовая маржа с 1 покупателя	+0,28	-1,59	+9,13	+1,18
Критический объем продаж	+1,48	+37,08	-3,88	+4,39
Порог рентабельности	+4,13	+36,99	+5,16	+7,24
Запас финансовой прочности	+1,98	-0,54	+3,29	-9,77
Операционный рычаг	-26,92	+2,50	-115,77	+52,52

Источник: разработано автором

Динамика абсолютных показателей подтверждает тенденцию развития компаний. Относительные показатели позволяют выделить общие тенденции на рынке. Коэффициент валовой маржи за период снижается у всех исследуемых компаний, при этом наибольшее падение наблюдается у торговой сети «ДИКСИ». Снижение показателя связано с тем, что у компаний за рассматриваемый период переменные расходы растут быстрее выручки, а значит остается меньше средств для погашения постоянных расходов.

Запас финансовой прочности торговых сетей «Пятерочка» и «Монетка» снижается, а значит повышаются операционные риски компаний. Наоборот, увеличение показателя компании «ДИКСИ» почти на 2% приводит к снижению операционного рычага на 27%; а увеличение запаса финансовой прочности «Магнита» на 3,3% снижает предпринимательский риск на 116%.

Стоит отметить, что сдерживание постоянных расходов является важным фактором эффективности любого предприятия, тем более дискаунтеров. У торговых сетей закупочные цены могут быть выше розничных из-за высокой доли акционных товаров в ассортименте. Соответственно маржинальная прибыль дискаунтеров, которая идет на покрытие постоянных затрат, невысокая. Кроме того, сдерживание роста постоянных расходов является фактором повышения операционной прибыли. Таким образом, снижение доли постоянных затрат является ключевой задачей развития формата. Руководству компании следует искать современные инструменты сдерживания затрат, чтобы сохранить свою позицию на рынке.

2.3. Оценка потерь компании в результате неэффективного управления

В результате маржинального анализа было выявлено, что у компании АО «ДИКСИ Юг» коэффициент валовой маржи снижается больше, чем у ее конкурентов (на 0,6 %). Это означает, что рост переменных расходов опережает

рост выручки наиболее быстрыми темпами. В отличие от торговой сети «Магнит», которая несет убытки в 2018 году, компания «АО ДИКСИ Юг» хоть и получает прибыль, также находится в стадии риска, так как имеет крайне низкий запас финансовой прочности (7,35%).

Далее проведем факторный анализ точки безубыточности и запаса финансовой прочности, для того чтобы изучить влияние факторов на изменение результативных показателей маржинального анализа. Для начала составим общую таблицу, описывающую общую динамику показателей по компании АО «ДИКСИ Юг» (таблица 13).

Таблица 13

Динамика показателей операционной деятельности АО «ДИКСИ Юг» за период 2017-2018 гг.

№	Показатель	2017	2018	Изменение
1	Выручка	250091177	265976884	6,35
2	Переменные расходы	184243945	197534505	7,21
3	Постоянные расходы	62308484	63408960	1,77
4	Общие расходы (строка 2+строка 3)	246552429	260943465	5,84
5	Средний чек	0,2957	0,3034	2,60
6	Кол-во покупателей (строка 1/строка 5)	845759814	876654199	3,65
7	Переменные расходы на 1 покупателя (строка 2/строка 6)	0,2178	0,2253	3,44
8	Валовая маржа (строка 1-строка 2)	65847232	68442379	3,94
9	Коэффициент валовой маржи (строка 8/строка 1)	26,33	25,73	-0,60
10	Валовая маржа с 1 покупателя (строка 5-строка 7)	0,08	0,08	0,28
11	Критический объем продаж (строка 3/строка 10)	800307170	812182918	1,48
12	Порог рентабельности (строка 11*строка 5)	236650830	246416297	4,13
13	Запас финансовой прочности ((строка 1- строка 12)/строка 1*100)	5,37	7,35	1,98

Источник: разработано автором

Проведем факторный анализ точки безубыточности (критического объема продаж) методом цепных подстановок и рассчитаем два условных показателя:

$$Tb_0 = \text{Пост}_0 \div (\text{СЧ}_0 - \text{Пер.уд.}_0) = 62308484 \div (0,2957 - 0,2178) = 800307170$$

$$Tб_{\text{yc.1}} = \text{Пост}_1 \div (\text{СЧ}_0 - \text{Пер.уд.}_0) = 63408960 \div (0,2957 - 0,2178) = 814441984$$

$$Tб_{\text{yc.2}} = \text{Пост}_1 \div (\text{СЧ}_1 - \text{Пер.уд.}_0) = 63408960 \div (0,3034 - 0,2178) = 741142339$$

$$Tб_1 = \text{Пост}_1 \div (\text{СЧ}_1 - \text{Пер.уд.}_1) = 63408960 \div (0,3034 - 0,2253) = 812182918$$

Согласно таблице 14, общее изменение точки безубыточности за исследуемый период составляет 1,48%. Теперь исследуем влияние составляющих факторов:

$$\Delta Tб^{\text{Пост.}} = Tб_{\text{yc.1}} - Tб_0 = 814441984 - 800307170 = 14134814 (+1,77\%)$$

$$\Delta Tб^{\text{СЧ}} = Tб_{\text{yc.2}} - Tб_{\text{yc.1}} = 741142339 - 814441984 = -73299645 (-9,16\%)$$

$$Tб^{\text{Пер.уд.}} = Tб_1 - Tб_{\text{yc.2}} = 812182918 - 741142339 = 71040579 (+8,87\%)$$

$$\Delta Tб = \Delta Tб^{\text{Пост.}} + \Delta Tб^{\text{СЧ}} + \Delta Tб^{\text{Пер.уд.}} = +1,77\% - 9,16\% + 8,87\% = 1,48\%$$

Точка безубыточности компании АО «ДИКСИ Юг» за период 2017-2018 гг. повышается на 1,77% за счет увеличения постоянных расходов на 1,77%, снижается на 9,16% за счет увеличения среднего чека на 2,6%, а под влиянием увеличения удельных переменных расходов на 3,44 % показатель увеличивается на 8,87%. Таким образом, между критическим объемом продаж и расходами существует прямая зависимость: изменение точки безубыточности напрямую связано с изменениями постоянных и удельных переменных расходов. Наоборот, между показателем точки безубыточности и средним чеком наблюдается обратная зависимость.

Теперь исследуем зависимость показателя запаса финансовой прочности от факторов (постоянных и переменных расходов, среднего чека), рассчитав два условных показателя:

$$ЗФП_0 = (K_0 - Tб_0) \div K_0 = (845759814 - 800307170) \div 845759814 \times 100\% = 5,37\%$$

$$ЗФП_{\text{yc.1}} = (K_0 - Tб_{\text{yc.1}}) \div K_0 = (845759814 - 814441984) \div 845759814 \times 100\% = 3,70\%$$

$$\begin{aligned} ЗФП_{\text{yc.2}} &= (K_0 - Tб_{\text{yc.2}}) \div K_0 = (845759814 - 741142339) \div 845759814 \times 100\% \\ &= 12,37\% \end{aligned}$$

$$ЗФП_1 = (K_1 - Tб_1) \div K_1 = (876654199 - 812182918) \div 876654199 \times 100\% = 7,35\%$$

Таблица 13 показывает, что изменение запаса финансовой прочности по компании за исследуемый период составляет 1,98%. Рассчитаем изменение показателя, учитывая влияние факторов:

$$\Delta \text{ЗФП}^{\text{Пост.}} = \text{ЗФП}_{\text{ус.1}} - \text{ЗФП}_0 = 3,70\% - 5,37\% = -1,67\%$$

$$\Delta \text{ЗФП}^{\text{СЧ}} = \text{ЗФП}_{\text{ус.2}} - \text{ЗФП}_{\text{ус.1}} = 12,37\% - 3,70\% = +8,67\%$$

$$\Delta \text{ЗФП}^{\text{Пер.уд.}} = \text{ЗФП}_1 - \text{ЗФП}_{\text{ус.2}} = 7,35\% - 12,37\% = -5,02\%$$

$$\Delta \text{ЗФП} = \text{ЗФП}_1 - \text{ЗФП}_0 = 7,35\% - 5,37\% = 1,98\%$$

Запас финансовой прочности компании АО «ДИКСИ Юг» сокращается за исследуемый период на 1,67% за счет увеличения постоянных расходов на 1,77%, увеличивается на 8,67% под влиянием увеличения среднего чека на 2,6% и снижается на 5,02% за счет повышения удельных переменных расходов на 3,44%. Так, между запасом финансовой прочности и постоянными расходами, а также удельными переменными расходами существует обратная зависимость. Между результативным показателем и показателем среднего чека – прямая зависимость.

Увеличение расходов снижают запас финансовой прочности компании, однако, наиболее сильное влияние на результативный показатель оказывает увеличение среднего чека. Повышение средней цены, безусловно, является фактором улучшения финансового состояния любой компании. Однако, особенностью формата дискаунтера является продажа товаров по сниженным ценам. Поэтому ключевыми факторами развития дискаунтера является сдерживание роста операционных расходов и привлечение наибольшего числа покупателей за счет низких цен. То есть, запас финансовой прочности торговой сети «ДИКСИ» растет только за счет увеличения среднего чека не является положительной характеристикой развития дискаунтера.

Запас финансовой прочности также связан с фактической выручкой компании. Чем выручка выше критической точки продаж, тем выше показатель финансовой прочности. Исследуем тенденцию выручки статистически и составим уравнение тренда. Аналитическое выравнивание во времени

предполагает предоставление уровней ряда динамики в виде функции времени: $y=f(t)$. [19, с. 85]. Уравнение тренда представляет собой уравнение прямой, которая имеет вид:

$$y = a_0 + a_1 t, \quad (18)$$

где a_0, a_1 – параметры уравнения;

t – обозначение времени (порядковый номер периода времени).

Уравнение решается методом наименьших квадратов и позволяет установить тенденцию развития экономического явления. Для нахождения параметров уравнения необходимо решить систему уравнений:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum ty \end{cases} \quad (19)$$

Построим уравнение тренда для компании АО «ДИКСИ Юг». Для этого заполним расчетную таблицу, которая позволит составить заданную систему уравнений (таблица 14).

Таблица 14

Тенденция выручки компании АО «ДИКСИ Юг» за 6 лет, тыс. руб.

Год	Выручка	t	t ²	yt	Расчетное значение выручки по уравнению
2013	121 623 721	1	1	121 623 721	167 801 485
2014	198 419 689	2	4	396 839 378	193 985 388
2015	261 899 826	3	9	785 699 478	220 169 291
2016	301 556 160	4	16	1 206 224 640	246 353 194
2017	250 091 177	5	25	1 250 455 885	272 537 098
2018	265 976 884	6	36	1 595 861 304	298 721 001
Итого	1 399 567 457	21	91	5 356 704 406	1 399 567 457

Источник: разработано автором

Построим систему уравнений на основе рассчитанных показателей:

$$\begin{cases} 6a_0 + 21a_1 = 1399567457 \\ 21a_0 + 91a_1 = 5356704406 \end{cases}$$

После соответствующих преобразований находим основные параметры уравнения: $a_0 = 141617581,5$; $a_1 = 26183903,2$. Получаем уравнение тренда: $y = 141617581,5 + 26183903,2t$, которое отражает тенденцию изменения

выручки компании за 6 лет. Далее рассчитываем показатель, подставляя в уравнение соответствующий номер периода времени. Расчетные значения выручки по уравнению тренда заносим в таблицу 15. Можно сразу заметить, что рассчитанные значения не совпадают с фактическими, поскольку тренд представляет собой прямую восходящую линию, а фактическое значение изменяется в зависимости от конъюнктуры рынка и развивается неравномерно.

Динамику развития компании можно представить графически, что позволит увидеть разрыв между фактическим значением выручки и линией тренда (рисунок 19).

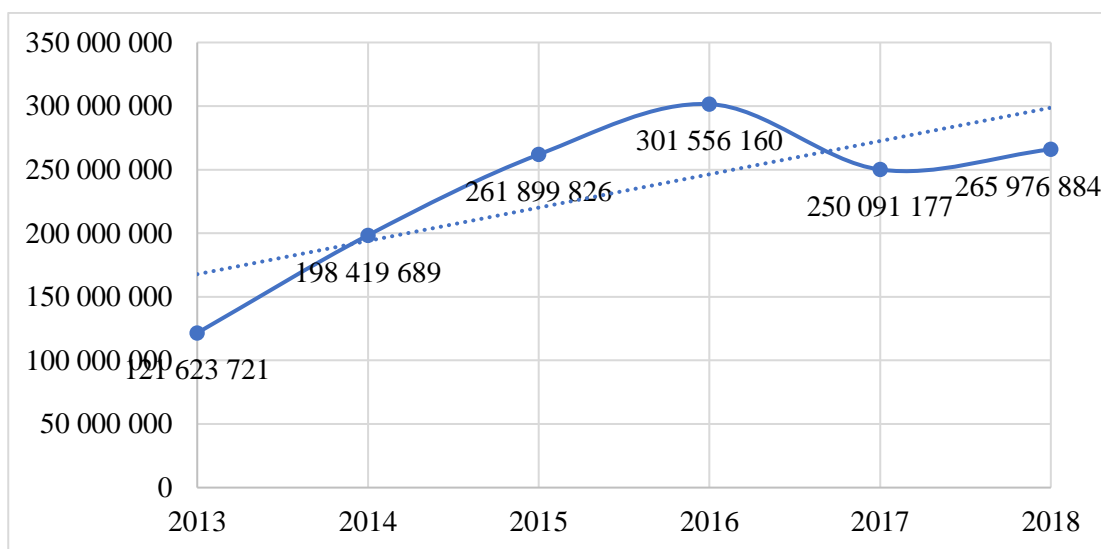


Рис. 19. Тенденция изменения выручки компании АО «ДИКСИ Юг»

Источник: разработано автором

Рисунок 19 наглядно демонстрирует, что в 2013 году фактическая выручка была ниже расчетного значения. За период с 2014 по 2016 год компания АО «ДИКСИ Юг» опережала тенденцию динамики развития. В 2017 и 2018 году наблюдается отставание объема продаж от линии тренда.

Таким образом, можно провести гар-анализ компании, который позволяет определить величину разрыва фактического значения выручки от потенциального, который компания могла бы получить, учитывая возможности рынка.

Компания недостаточно наращивает объем продаж и, соответственно, недополучает в размере прибыли. Для того чтобы оценить потери компании в результате неэффективного управления, необходимо рассчитать величину недополученной прибыли. Составим таблицу 15, куда занесем исходные данные и результаты расчетов.

Таблица 15

Результаты расчетов фактического и расчетного значения прибыли от операционной деятельности компании АО «ДИКСИ Юг», тыс. руб.

Год	Фактическая выручка	Расчетная выручка	Фактические расходы	Фактическая прибыль (ст.2-ст.4)	Расчетная прибыль (ст.3-ст.4)
2013	121 623 721	167 801 485	122 392 208	-768 487	45 409 277
2014	198 419 689	193 985 388	196 586 008	1 833 681	-2 600 620
2015	261 899 826	220 169 291	262 416 024	-516 198	-42 246 733
2016	301 556 160	246 353 194	307 162 662	-5 606 502	-60 809 468
2017	250 091 177	272 537 098	246 552 429	3 538 748	25 984 669
2018	265 976 884	298 721 001	260 943 465	5 033 419	37 777 536

Источник: разработано автором

Рассчитываем фактическую прибыль путем вычитания фактических расходов из фактической выручки. При расчете потенциальной прибыли учитываем расчетную выручку и фактические расходы. Расходы компании будут иметь тенденцию к увеличению, судя по фактическим данным; а в задачи компании входит сдерживание динамики затрат. Поэтому при расчете возможной прибыли будем учитывать фактические затраты. Таким образом определяется, какую прибыль компания могла бы получить, если бы она имела максимально возможный объем продаж за период. Таблица 15 демонстрирует несовпадение фактического и расчетного значений операционной прибыли. Это означает, что компания не полностью использует собственные возможности и теряет в операционной эффективности.

Далее рассчитываем потери в результате неэффективного управления операционной деятельностью путем нахождения разности между фактическим и расчетным значением прибыли и заносим в таблицу результаты (таблица 16).

Потери операционной прибыли компании АО «ДИКСИ Юг» в результате неэффективного управления, тыс. руб.

Год	Фактическое значение	Расчетное значение	Разница между фактическим и расчетным значением прибыли
2013	-768 487	45 409 277	-46 177 764
2014	1 833 681	-2 600 620	4 434 301
2015	-516 198	-42 246 733	41 730 535
2016	-5 606 502	-60 809 468	55 202 966
2017	3 538 748	25 984 669	-22 445 921
2018	5 033 419	37 777 536	-32 744 117

Источник: разработано автором

Таблица 16 показывает, что в 2017 году компания АО «ДИКСИ Юг» недополучает 22,4 млрд. руб. операционной прибыли, а в 2018 году теряет 32,7 млрд. руб. Другими словами, в 2018 году торговая сеть теряет на 10,3 млрд. руб. (32,7 – 22,4) больше, чем в предыдущем году, что в относительном выражении составляет почти 46%.

Таким образом, в результате сравнительного анализа розничных торговых сетей, представляющих формат дискаунтера, было выявлено, что у компании АО «ДИКСИ Юг» наблюдается наибольшее падение коэффициента валовой маржи (-0,6%) за период 2017-2018 гг. Запас финансовой прочности у компании в 2018 году крайне низкий и составляет лишь 7,35%, что свидетельствует о высоком операционном риске компании: изменение операционной прибыли превышает изменение выручки в 13,6 раз. По показателю операционного рычага компания опережает только торговую сеть «Магнит», которая в рассматриваемом периоде имеет убыток от операционной деятельности, а значит предельно высокий уровень риска.

Увеличение запаса финансовой прочности компании АО «ДИКСИ Юг» за период 2017-2018 гг. на 1,98% в первую очередь связано с увеличением среднего чека на 2,6%. Однако, увеличение среднего чека не является ключевым фактором

повышения эффективности для дискаунтеров, особенностью которых является продажа товаров по сниженным ценам.

Так, низкий запас финансовой прочности (7,35%) и высокий операционный риск (13,6) компании АО «ДИКСИ Юг» позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности управления операционной деятельностью. Рассчитанные показатели позволяют сделать вывод о том, что компания имеет непрочную лидерскую позицию на рынке. Кроме того, рискует потерять ее, если не будет корректировать стратегию вслед за изменениями конъюнктуры рынка.

Составив уравнение тенденции выручки торговой сети «ДИКСИ», было установлено, что разрыв между фактической и потенциальной прибылью в 2018 году составляет 32,7 млрд. руб. По сравнению с предыдущим годом потери компании увеличиваются на 10,3 млрд. руб. или на 46% в относительном выражении. Разрыв между фактическим и расчетным (возможным) значением прибыли от продаж являются результатом неэффективности операционной деятельности. Для собственника потери снижают его потенциальные доходы, поэтому необходимо разработать управленческие решения, которые позволят повысить операционную эффективность компании и укрепить ее позицию на рынке.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

АО «ДИКСИ ЮГ»

3.1. Цифровая трансформация владельческой модели организации

В результате анализа основной деятельности компании АО «ДИКСИ Юг» в 2018 году занимает лидирующее положение на рынке вместе с торговыми сетями «Пятерочка» и «Магнит», однако уступает конкурентам в операционной эффективности. Компания имеет низкий запас финансовой прочности (7,35%) и высокий операционный риск: изменение операционной прибыли превышает изменение выручки в 13,6 раз. Кроме того, организация не полностью использует потенциал роста и недополучает 10,3 млрд. руб. потенциальной прибыли.

Таким образом, потери в операционной эффективности компании АО «ДИКСИ Юг» свидетельствуют о наличии проблем, решение которых может быть очевидным, то есть наиболее распространенным в торговой отрасли и неочевидным. При этом неочевидные решения не требуют изменения бизнес-модели организации, но тем не менее являются эффективными за счет применения творческого подхода. Кроме того, для решения проблем можно использовать незамеченные возможности, которые требуют совершенствования бизнес-модели (таблица 17).

Таблица 17

Предложения по решению очевидных и скрытых проблем торговой организации формата дискаунтера

Очевидная проблема	Неочевидная проблема	Неочевидные решения	Незамеченные возможности
Рост переменных расходов	Неправильное планирование ассортимента	Стимулирование спроса с помощью маркетинговых инструментов	Использование новых технологий, способных предсказать изменение потребностей покупателей
Рост постоянных расходов	Открытие нерентабельных точек продаж	Использование этих точек для отработки пилотных проектов	Использование новых технологий, выполняющих функционал сотрудников

Источник: разработано автором

Таким образом, бизнес-модель компании АО «ДИКСИ Юг» нуждается в совершенствовании. Корректировать владельческую модель управления необходимо с помощью современных инструментов, которые способны решать задачи управления в соответствии с требованиями рынка.

К современным инструментам управления относятся новые технологии, способные трансформировать бизнес. Внедрение этих технологий в операционную деятельность организации и означает цифровую трансформацию бизнеса.

Внедрение новых технологий в бизнес-модель организации способствует повышению эффективности бизнес-процессов. Согласно исследованию аналитической компанией АО «КПМГ» среди наиболее важных эффектов от внедрения технологий участники-респонденты выделили повышение операционной эффективности и сокращение затрат (рисунок 20).



Рис.20. Эффект от использования цифровых технологий [51, с. 31]

Цифровая трансформация представляет собой процесс интеграции новых технологий в цепочку создания ценности организации. Чаще всего компании реализуют несочетаемые друг с другом пилотные проекты, тем самым последовательно осуществляя процесс трансформации (рисунок 21).

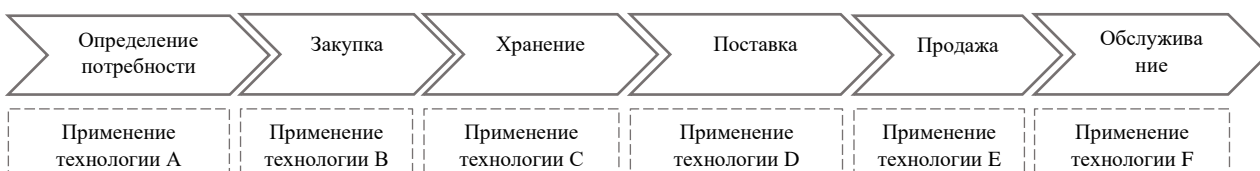


Рис. 21. Традиционный подход к трансформации цепочки создания ценности торговой организации [51, с. 30]

Такой подход свидетельствует о том, что компания действует без четкого представления своего будущего. Согласно исследованию КПМГ, наиболее эффективным подходом к трансформации бизнес-модели компании является стоимостно-ориентированный подход, который способствует созданию интегрированной цепочки создания ценности в организации (рисунок 22).

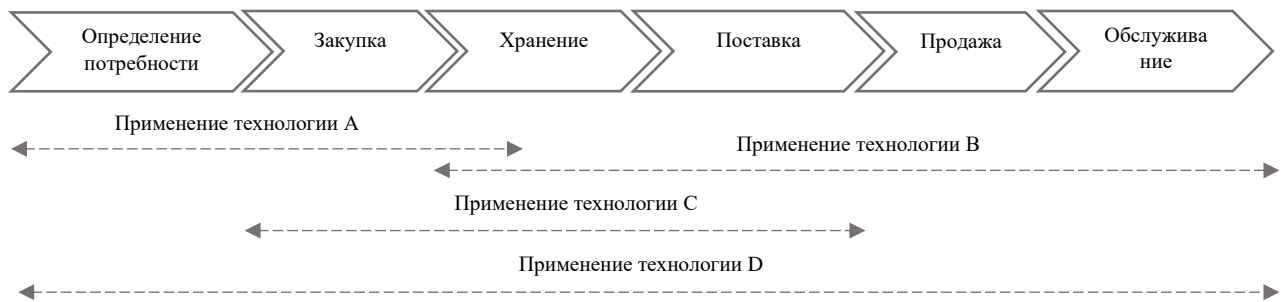


Рис. 22. Интегрированная цепочка создания ценности при стоимостно-ориентированном подходе [51, с. 30]

Этот подход предполагает, что в первую очередь определяется желаемый результат и источники создания ценности, а затем конкретные технологии, которые позволят достичь поставленных целей. Этот кардинально отличается от традиционного технологического подхода, когда компания реализует пилотный проект по определенной технологии, а уже после оценивает эффект от внедрения и принимает решение о необходимости для организации в целом.

Стоимостно-ориентированный подход прежде всего ориентирован на увеличение стоимости бизнеса, поэтому выбор технологии осуществляется после постановки бизнес-задач и изучения альтернативных способов создания ценности. Именно поэтому лидеры российского рынка, находящиеся на пути трансформации, ориентируются прежде всего на стоимость и результат, а не на сами технологии.

Для того чтобы процесс трансформации проходил организованно и системно, компаниям необходимо изменить структуру управления путем добавления новых звеньев.

Чаще всего функционал и ответственность за реализацию цифровых проектов в российских компаниях распределены между существующими топ-менеджерами, а не сконцентрированы в одной должности. Только 16% российских компаний ввели новую позицию – Chief Digital Officer (CDO) или позицию руководителя программ цифровизации. Такие компании сконцентрированы преимущественно в сферах металлургии и телекоммуникации. В финансовых институтах и ИТ-компаниях функционал руководителя по цифровизации распределен между несколькими должностями.

Так, для масштабного системного внедрения технологий в операционную деятельность компаний необходимо создание специального подразделения – центра компетенций по цифровым технологиям, который будет решать задачи по сопровождению внедрения цифровых технологий и оценке эффективности от внедрения.

Согласно результатам опроса, каждая компания по-своему подходит к построению нового подразделения по цифровым технологиям и его месту в организационной структуре организации: в 43% российских компаний центр компетенций развивается в рамках функции по развитию информационных технологий, у 22% компаний новое подразделение наделено самостоятельной функцией и отвечает за инновации и цифровизацию. 10% российских компаний развивают центр в рамках функции по исследованию и разработке, и также 10% организаций создают новое подразделение с целью повышения эффективности (рисунок 23).

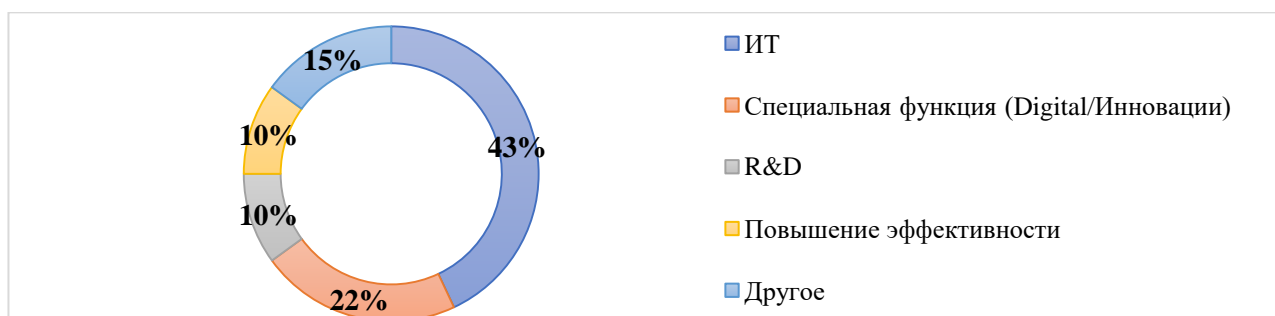


Рис.23. Функциональная вертикаль, в которой находится центр компетенций по цифровым технологиям [51, с. 23]

Таким образом, только некоторые компании создают подразделение по цифровым технологиям и наделяют его специальной функцией, что делает его самостоятельным и обособленным элементом структуры. Для эффективной реализации цифровой трансформации бизнеса менеджмент организации должен овладеть следующими компетенциями:

1. Создание внутри компании цифровой культуры, поощряющей эксперименты и быстрое освоение новых технологий;
2. Создание системы подбора и удержания таких кадров и обучения существующих и потенциальных сотрудников цифровым дисциплинам;
3. Формирование отраслевых партнерств для совместного финансирования проектов, снижения рисков;
4. Взаимодействие с государственными органами, технологическими компаниями и исследовательскими центрами;
5. Создание единых стандартов и методологии внедрения цифровых инициатив в деятельность компании;
6. Контроль технологического внедрения цифровых проектов;
7. Создание механизма обмена знаниями и информацией внутри организации.

Таким образом, критериями успешной цифровой трансформации компании является использование стоимостно-ориентированного подхода при внедрении технологий в бизнес-модель; создание независимого функционального подразделения, отвечающего за инновации и цифровизацию; а также освоение новых цифровых компетенций менеджментом организации.

Существенно изменить бизнес-модель торговой организации могут всего четыре технологии:

1. Искусственный интеллект (Artificial Intelligence, AI);
2. Блокчейн (Blockchain);
3. Интернет вещей (Internet of Things, IoT);

4. Виртуальная и дополненная реальность (Virtual and Augmented Reality, VR/AR).

Технология искусственного интеллекта представляет собой совокупность технологий, основанных на использовании машинного обучения и больших данных [8, с. 15].

Основная сфера применения искусственного интеллекта в российском ритейле – это маркетинг. Технология повышает эффективность маркетинга за счет анализа потребительского поведения, а также использования предиктивных и рекомендательных моделей, которые позволят ритейлу очень точно предсказывать пожелания покупателей. Кроме того, еще одной сферой применения искусственного интеллекта является логистика. Технология позволит решать широкий комплекс задач по предсказанию движения товарных групп и номенклатуры по складам, управлению товарными остатками, оптимизации цепочек поставок. Также искусственный интеллект позволит автоматизировать процессы, связанные с документооборотом, подбором контрагентов и распределением задач для наиболее эффективного их выполнения.

Внедрение технологии потребует также изменения организационной структуры компании за счет привлечения в штат большего числа программистов и дата-сайентистов – специалистов по работе с большими данными.

Интернет вещей – это сеть из устройств, обеспечивающая автоматизированный обмен данными [11, с. 16]. Применение технологии Интернета вещей в физических магазинах включает устройства, которые создают для покупателя более комфортную среду. К таким устройствам относятся датчики, распознающие покупателей, «умные полки», система навигации, а также автоматические кассы самообслуживания. Кроме этого, внедрение технологии позволит осуществлять контроль оборудования, инвентаря, полок и товаров.

Сигналы, поступающие в систему с датчиков, оповещают персонал о необходимости ремонта оборудования или пополнении товара на полке в магазине.

Интернет вещей в логистике обеспечивает эффективность управления складами за счет прозрачности каналов поставок и быстрой оборачиваемости полок. Таким образом, технология Интернета вещей позволит повысить эффективность работы персонала, снизить издержки ритейла и открывает широкие возможности для оптимизации бизнеса.

Технологии дополненной и виртуальной реальности стирают границы между физическим и виртуальным миром. Непосредственно в ритейле есть примеры использования технологии для создания виртуальных проектов новых торговых помещений перед началом строительства, обучения персонала, централизации управления складами и контроля помещений. Однако, некоторые эксперты в отрасли торговли считают, что технология существенно не меняет ни бизнес ритейлеров, ни поведение покупателей, а потому ее массовое использование остается под вопросом.

Блокчейн – это технология надежного распределенного хранения и передачи накапливаемой информации [8, с. 37]. Технология создана, чтобы обеспечить полную прозрачность логистических потоков. Очевидным преимуществом для потребителя является полный контроль за свежестью и происхождением продуктов, а также надежные гарантии подлинности товаров. Кроме того, внедрение блокчейна способствует снижению контрафакта на рынке. Для бизнеса внедрение этой технологии способно изменить всю логистическую цепочку, поскольку повышение прозрачности потоков ведет к оптимизации по всей цепи. Так же эту технологию можно успешно использовать в электронном документообороте.

Внедрение новых технологий в цепочку создания ценности компании АО «ДИКСИ Юг» представлено на рисунке 24.

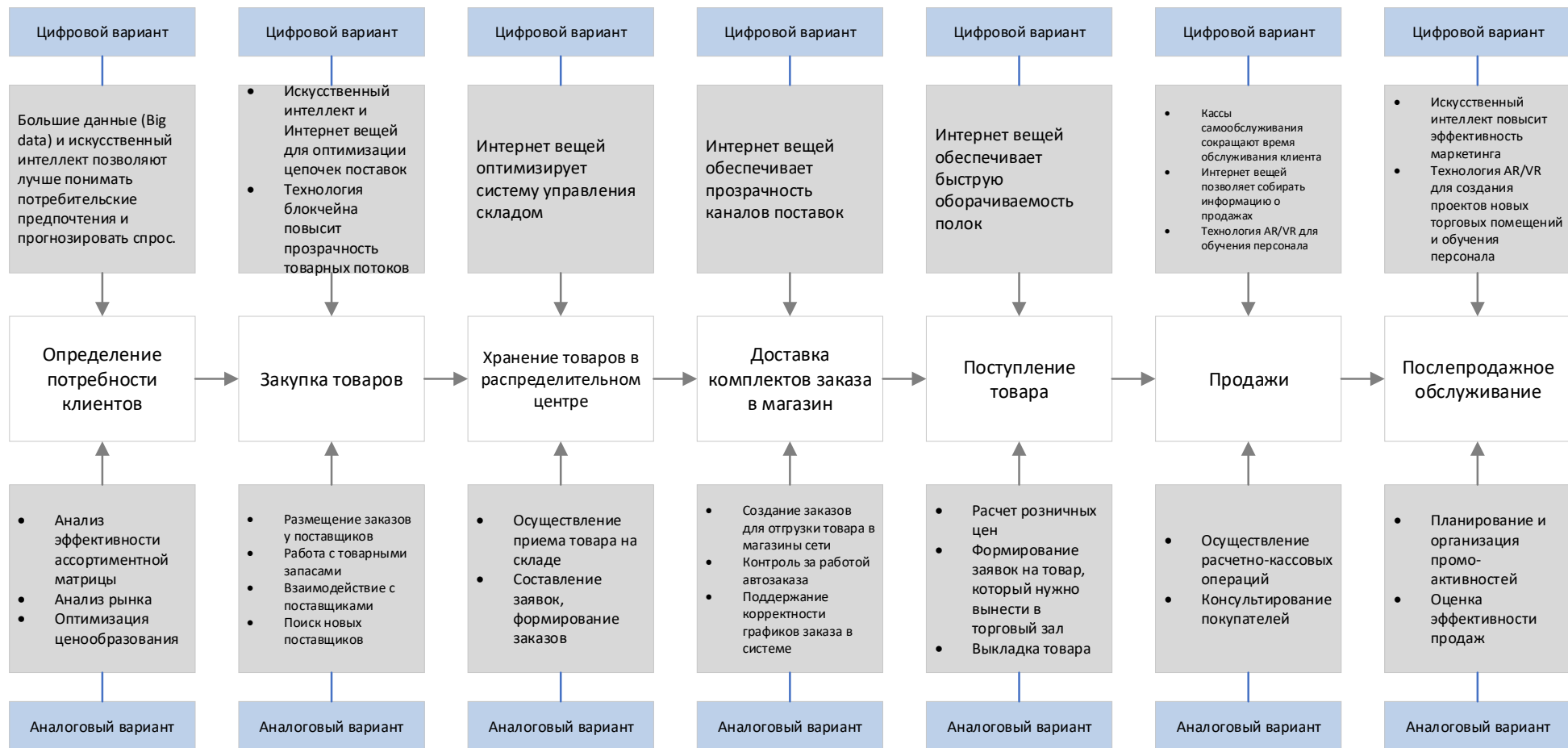


Рис. 24. Цепочка создания ценности компании АО «ДИКСИ Юг» в аналоговом и цифровом варианте

Источник: разработано автором

Таким образом, цель цифровой трансформации бизнеса заключается в том, чтобы предоставить для каждого покупателя правильный товар, в правильное время, в правильном магазине, на правильной полке и по правильной цене [18, VC].

Согласно исследованию российской аналитической компании Data Insight, эксперты рынка сделали прогноз относительно сроков массового внедрения новых технологий в ритейле и eCommerce (рисунок 25).

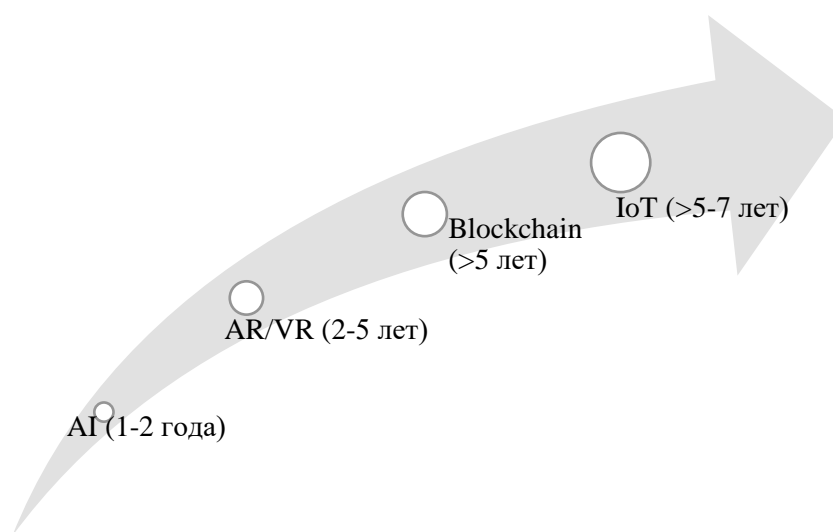


Рис. 25. Экспертный прогноз широкого внедрения новых технологий в российском ритейле [8, с. 11]

Эксперты сошлись во мнении, что внедрение технологии искусственного интеллекта (AI) компаниям следует рассматривать в краткосрочной перспективе. Машинное обучение и работа с большими данными, уже сейчас становится сильным конкурентным преимуществом ритейлера. Именно поэтому неумение или нежелание работать с большими данными и извлекать из них пользу для совершенствования бизнес-процессов приведет ритейлера к уходу с рынка.

Развитие технологий AR/VR, блокчейна и интернета вещей (IoT) эксперты видят лишь в долгосрочной перспективе. Массовое использование интернета вещей в ритейле возможно не ранее чем через 5–7 лет, поскольку применение технологии требует создания экосистемы решений и значительных вложений в инфраструктуру. Решения на основе блокчейна и виртуальной реальности всё

еще являются нишевыми, а потому компаниям не выгодно инвестировать в разработку собственных программных продуктов, скорее всего они будут ждать развития рынка цифровых технологий, что также ожидается не ранее чем через 5 лет.

Таким образом, ритейлерам необходимо уже сейчас внедрять решения технологии искусственного интеллекта для того, чтобы оставаться успешными на рынке. Однако, также стоит принимать во внимание и другие цифровые технологии в рамках долгосрочной перспективы развития.

Таким образом, цифровая трансформация представляет из себя системный процесс по перестройке бизнеса, который также включает изменение организационной структуры. Существенно изменить бизнес-модель торговой организации могут всего четыре технологии: искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей и дополненная (виртуальная) реальность. Однако, в рамках краткосрочной стратегии развития можно рассматривать только внедрение технологии искусственного интеллекта. Массовое внедрение других технологий пока затруднено, так как на рынке существует мало готовых решений для ритейла.

3.2. Разработка стратегии развития компании

Для разработки стратегии развития компании АО «ДИКСИ Юг» необходимо сначала оценить перспективы компании на рынке. Для этого воспользуемся одним из инструментов стратегического управления – SWOT-анализом. SWOT-анализ позволяет исследовать взаимосвязь внутренних и внешних факторов развития компании.

SWOT-анализ выполняется поэтапно: сначала осуществляется качественный этап, затем количественный. В рамках качественного этапа выделяются значимые факторы внешней и внутренней среды организации.

Количественный этап предполагает оценку выделенных факторов. Оценки выставляются методом экспертных оценок от 0 до 3 баллов в зависимости от степени важности фактора [21, с. 21]. Составим матрицу SWOT-анализа для исследуемой компании (таблица 18).

Таблица 18

Матрица SWOT-анализа организации АО «ДИКСИ Юг»

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)		Оценка	Слабые стороны (W)		Оценка
	S1	Расположение в проходимых местах	3	W1	Невысокое качество продукции	3
	S2	Невысокая ценовая политика	3	W2	Не диверсифицированная линейка СТМ	1
	S3	Выгодные предложения для клиентов	3	W3	Недостаток квалифицированного персонала	3
	S4	Высокая доля рынка	2	W4	Отсутствие программы лояльности	3
	S5	Узнаваемый бренд	3	W5	Невысокая доля категории fresh в ассортименте	2
Внешняя среда	Возможности (O)		Оценка	Угрозы (T)		Оценка
	O1	Привлечение новых клиентов	3	T1	Изменение предпочтений потребителей	3
	O2	Появление новых технологий	3	T2	Появление преимуществ у конкурентов	3
	O3	Создание партнерской экосистемы	3	T3	Увеличение закупочных цен	3
	O4	Развитие омниканальности	2	T4	Уход с рынка поставщиков	2
	O5	Персонализированные товары и услуги	2	T5	Изменения в законодательстве	2

Источник: разработано автором

Составленная таблица позволяет отразить существующее положение компании на рынке розничной торговли. Для того, чтобы сформулировать стратегию развития, необходимо определить взаимосвязи факторов.

На основании полученных результатов проведем корреляционный SWOT-анализ организации для установления зависимости между внутренними и внешними факторами путем сложения соответствующих экспертных оценок. Полученные результаты расчетов занесем в матрицу (таблица 19).

Таблица 19

Матрица корреляционного SWOT-анализа

		Сильные стороны (S)					Слабые стороны (W)				
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
Возможности (O)	O1	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	O2	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	O3	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	O4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4
	O5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4
Угрозы (T)	T1	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	T2	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	T3	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	T4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4
	T5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4

Источник: разработано автором

По результатам SWOT-анализа необходимо выделить наиболее важные факторы деятельности организации и составить соответствующие выводы для разработки стратегии (таблица 20).

Таблица 20

Анализ наиболее важных факторов

№	Наименование фактора	Вывод
S+O	S3	Благодаря выгодным предложениям (акциям, скидкам) существует возможность привлечения новых клиентов
	O1	
W+O	W3	Недостаток квалифицированного персонала препятствует внедрению новых технологий
	O2	
S+T	S2	Увеличение закупочных цен потребует изменения ценовой политики
	T3	
W+T	W4	Отсутствие программы лояльности усугубит ситуацию в условиях появления преимуществ у конкурентов
	T2	

Источник: разработано автором

Стратегия роста включает привлечение новых клиентов за счет предоставления выгодных предложений (скидок, акций на собственную продукцию и товары партнеров, а также дополнительных услуг).

В качестве стратегии защиты рассматриваются мероприятия по обучению персонала и совершенствованию организационной структуры компании, которые способствуют внедрению новых технологий в бизнес-модель организации.

Другая стратегия защиты предполагает использование новых технологий в качестве инструмента оптимизации расходов. При учете риска увеличения закупочных цен снижение расходов по другой статье затрат позволит сдерживать ценовую политику на прежнем уровне, сохраняя предпочтения покупателей дискаунтера.

Еще одна стратегия защиты предполагает создание эффективной программы лояльности, которая позволит анализировать данные о покупках и оптимизировать ассортимент магазинов.

До 2017 года в магазинах «ДИКСИ» действовала скидочная карта для постоянных покупателей, но программа не оправдала ожиданий и была закрыта. В 2018 году компания тестировала в Ленинградской области запуск бонусной программы «Плюсуй» - совместного проекта с финансовой организацией «Ренессанс Кредит». В 2019 году программа приостановила свое действие.

Так, на сегодняшний момент торговая сеть «ДИКСИ» не имеет эффективной системы лояльности. Отсутствие карт лояльности лишает возможности анализировать данные о покупках и предлагать персональные предложения для клиентов.

В рамках создания программы лояльности предлагается возобновление скидочных карт, создание мобильного приложения, связанного с картой и установку сканеров самообслуживания в торговых залах. Предложенные решения являются необходимыми составляющими современного дискаунтера (таблица 21).

Рекомендации по созданию системы лояльности для компании АО
«ДИКСИ Юг»

Решение	Преимущества
Создание карт лояльности	Акционные и бонусные карты являются инструментом стимулирования спроса, а также позволяют собирать данные о покупателях
Запуск мобильного приложения	Приложение собирает всю информацию о покупках, с помощью технологии машинного обучения анализирует ее и предлагает персонализированные предложения для клиентов
Установка сканеров самообслуживания (self-scan)	Устройства самостоятельного сканирования товаров отражают точную стоимость товаров, а также позволяют покупателю самостоятельно расплачиваться на кассе

Источник: разработано автором

Таким образом, SWOT-анализ позволил выделить наиболее существенные факторы, влияющие на деятельность компании, которые необходимо учитывать при разработке стратегии организации.

Для непосредственной разработки стратегии организации воспользуемся другим эффективным инструментом управления – Сбалансированной системой показателей (ССП). Концепция СПП предполагает представление стратегии организации в виде конкретных целевых показателей и мероприятий по их достижению. Модель СПП представляет из себя стратегическую карту, состоящую из четырех блоков, связанных причинно-следственными связями.

Финансовая перспектива объединяет финансовые цели развития организации. Клиентская перспектива включает цели, связанные с привлечением клиентов. Перспектива внутренних бизнес-процессов отражает изменение цепочки создания ценности. Перспектива обучения и развития предполагает работу с персоналом для повышения эффективности выполнения их функциональных задач. Причинно-следственные связи между целями различных блоков проявляются в том, что обучение и развитие персонала приводит к

изменению внутренних бизнес-процессов, что в свою очередь отражается на взаимодействии с клиентами, а значит и на финансовых показателях компании.

Таким образом, стратегическая карта наглядно иллюстрирует основные стратегические направления организации и их связь друг с другом [21, с.66].

На рисунке 26 представлена стратегическая карта компании АО «ДИКСИ Юг», которая отражает не только изменение бизнес-модели организации, но и организационной структуры управления.

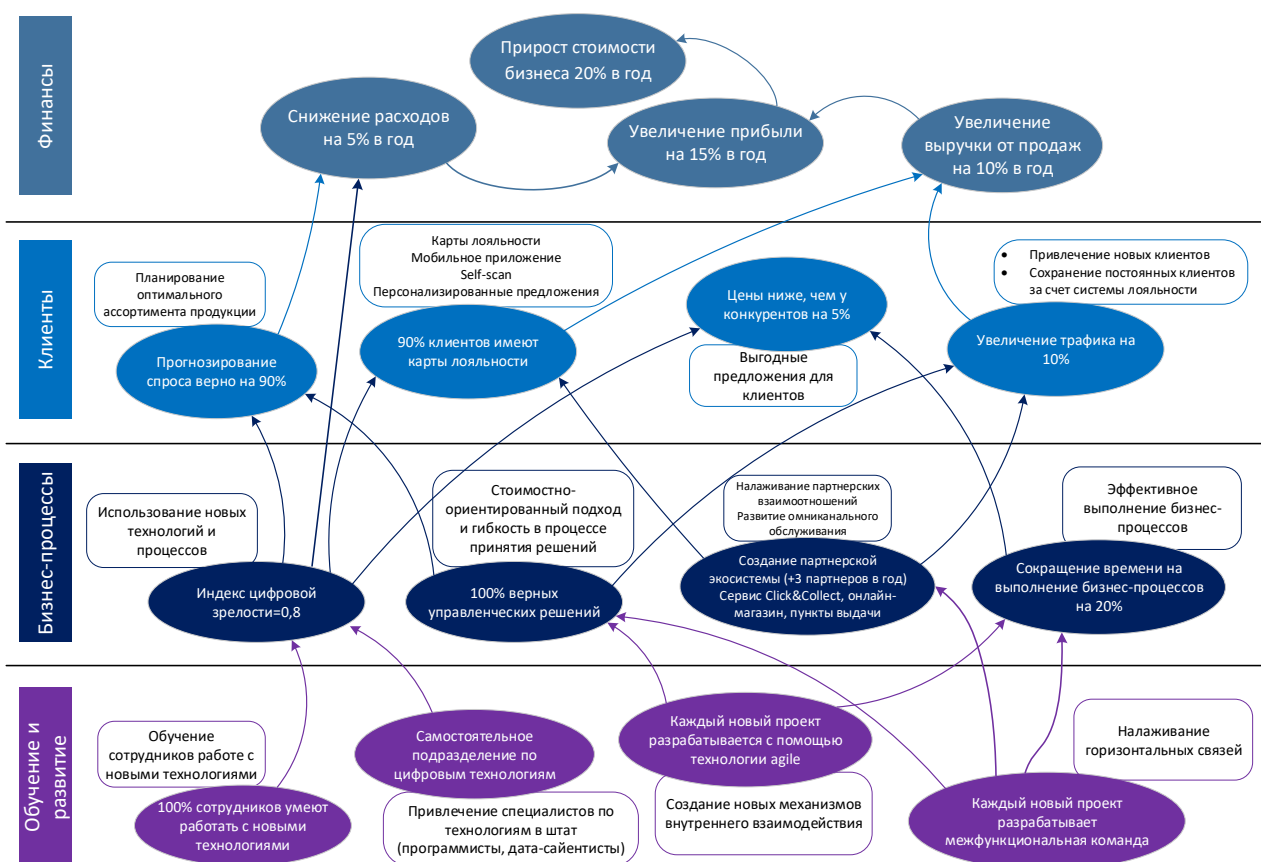


Рис. 26. Стратегическая карта развития компании АО «ДИКСИ Юг»

Источник: разработано автором

Изменение объекта управления невозможно без совершенствования организационной структуры для эффективного использования новых инструментов управления. Рисунок 26 наглядно демонстрирует, что блок «обучение и развитие» является базисным, поскольку именно с него начинаются дальнейшие изменения, предлагаемые для компании АО «ДИКСИ Юг».

Таблица 22 включает мероприятия, выполнение которых способствует достижению целей развития персонала организации.

Таблица 22

Разработка мероприятий обучения и развития персонала организации АО
«ДИКСИ ЮГ»

Места изменений	Содержание изменений	Мероприятия
Изменение организационной структуры	Налаживание горизонтальных связей путем создания межфункциональных команд	-формулирование целей и задач проекта; -назначение руководителя проекта, ответственного за его выполнение; -подбор команды руководителем из различных функциональных подразделений; -отчет о результатах проекта.
Изменение организационной структуры	Создание самостоятельного подразделения по цифровым технологиям	-формулирование целей и задач нового подразделения; -назначение руководителя подразделения; -оценка текущего кадрового потенциала; -определение недостатка специалистов по цифровым технологиям; -составление требований к кандидатам и подбор специалистов; -формирование состава подразделения.
Изменение механизмов внутреннего взаимодействия	Использование принципов концепции agile	-разделение проекта на множество мелких задач и определение приоритетных; -осуществление работы в течение фиксированных циклов (спринтов); -оценка результатов осуществления проекта после каждого цикла; -корректировка требований при необходимости
Переквалификация кадров	Обучение сотрудников работе с новыми технологиями	-выделение специалистов по цифровым технологиям на обучение; -составление инструкций для сотрудников; -обучение руководящего персонала; -постановка задач руководящему персоналу по обучению подчиненных сотрудников; -контроль усвоения новых навыков.

Источник: разработано автором

Важным показателем современной компании является уровень цифровой зрелости, который отражает степень цифровизации компании. Поскольку рынок цифровых технологий только начинает развиваться, далеко не все компании-

ритейлеры внедряют новые технологии в основную деятельность и, соответственно, такие компании не оценивают свой уровень цифровизации. Кроме того, общей методики оценки цифровой зрелости на сегодняшний день не существует, а потому предложенный далее алгоритм оценки является авторским.

На эффективное внедрение цифровых программ в первую очередь влияет развитие человеческого капитала. Для успешной реализации цифровых инициатив необходимы сильные лидерские качества и современные практики управления, поэтому важным показателем готовности компании к цифровой трансформации является целенаправленное повышение цифровой грамотности сотрудников. Первым критерием цифровой зрелости может быть количество сотрудников управленческого персонала, имеющих образование или опыт в сфере цифровых технологий в общем количестве сотрудников-управленцев (относительный показатель).

В качестве второго критерия предлагается количество успешных проектов, которые привели к ожидаемому эффекту и принесли соответствующие выгоды для компании в общем количестве реализованных проектов цифровой трансформации (относительный показатель). В качестве третьего – эффективность использования средств, выделенных на цифровизацию, то есть сравнение бюджета цифровых программ с суммой эффекта от внедрения этих программ.

Еще одним критерием цифровой зрелости может быть количество бизнес-процессов, которые выполняются с помощью новых технологий в общем количестве бизнес-процессов компании. Для этого необходимо составить перечень всех бизнес-процессов, используемых в организации, и выделить из них, которые осуществляются с использованием цифровых технологий.

Для определения уровня цифровой зрелости на основе предложенных критериев необходимо рассчитать агрегированный показатель, учитывающий также значимость каждого критерия. Путем перемножения показателя, рассчитанного по каждому критерию, и весового коэффициента выявляются

скорректированные показатели, сумма которых представляет собой агрегированный показатель уровня цифровой зрелости.

Пример определения уровня цифровой зрелости по предложенной методике представлен в таблице 23.

Таблица 23

Возможная методика определения уровня цифровой зрелости

Критерий	Показатель	Вес	Скорректированный показатель
1. Кол-во сотрудников управленческого персонала, имеющих образование или опыт в сфере цифровых технологий, в общем кол-ве управленческого персонала.	0,35	0,2	0,07
2. Кол-во успешных проектов в общем кол-ве проектов цифровой трансформации.	0,64	0,1	0,064
3. Эффективность использования средств, выделенных на цифровизацию.	1,53	0,4	0,612
4. Кол-во бизнес-процессов, в которых используются новые технологий, в общем кол-ве бизнес-процессов компании.	0,41	0,3	0,123
Итого	-	1,00	0,869

Источник: разработано автором

Полученный результат сам по себе не дает никаких представлений об уровне цифровой зрелости компании. Поэтому необходимо задать интервальную шкалу для формулирования соответствующих выводов.

$U_{цз} \leq 0,5$ – низкий уровень зрелости;

$0,5 < U_{цз} < 1$ – средний уровень зрелости;

$U_{цз} > 1$ – высокий уровень цифровой зрелости,

где $U_{цз}$ – показатель уровня цифровой зрелости.

По предложенному примеру рассчитанный показатель равный 0,896 свидетельствует о том, что компания имеет средний уровень цифровой зрелости, близкий к высокому.

Так, Рисунок 26 демонстрирует, что обучение сотрудников работе с новыми технологиями и создание самостоятельного подразделения по цифровым

технологиям способствует достижению среднего уровня цифровой зрелости, близкого к высокому.

За счет применения современных механизмов внутреннего взаимодействия и налаживанию горизонтальных связей возможно принятие верных управленческих решений. Кроме того, собрание межфункциональных команд позволяет сократить время выполнения бизнес-процессов, поскольку объединение сотрудников разного функционала позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения. Налаживание партнерских отношений также связано с деятельностью проектных команд.

Традиционные ритейлеры стараются обеспечить омниканальный потребительский опыт, то есть они расширяют каналы взаимодействия с покупателями [50, с. 10]. Омниканальное обслуживание включает создание дополнительного сервиса (онлайн-магазин, сервис Click&Collect, пункты выдачи) и налаживание партнерских отношений. Взаимовыгодное партнерство является неотъемлемым компонентом партнерской экосистемы. Стимулирование спроса за счет акционного предложения продукции партнеров позволит увеличить трафик в магазинах. В качестве партнеров компании АО «ДИКСИ Юг» можно рассматривать других ритейлеров для разработки совместных проектов, развлекательные платформы для стимулирования спроса и банки, продукция которых облегчает механизм оплаты.

Стратегическая карта, представленная на рисунке 26, показывает, что предложенные изменения должны привести к увеличению финансовых показателей деятельности организации и соответственно повысить стоимость бизнеса на 20%. Для собственника финансовые показатели наиболее точно отражают эффективность управленческих решений. При выборе проекта по внедрению той или иной технологии, владелец будет в первую очередь руководствоваться критерием повышения стоимости бизнеса.

3.3. Обоснование выбора проекта по совершенствованию владельческой модели

Результат управленческого решения выражается в полученном эффекте от его реализации. Так, проект можно считать успешным если от его реализации компания получает дополнительную единицу оцениваемого показателя. Кроме того, реализация проекта оправдана и в том случае, если изменения приводят к экономии затрат.

Для того, чтобы оценить результативность предложенных изменений бизнес-модели компании АО «ДИКСИ Юг», необходимо рассчитать общую стоимость реализации цепочки создания ценности в настоящем. Для этого сначала определим трудоемкость каждого этапа цепочки. Под трудоемкостью следует понимать количество времени, затрачиваемого сотрудниками на реализацию процессов [24, с.88]. Затем определим количество сотрудников, необходимых для выполнения этапов путем деления трудоемкости на нормативное время работы одного человека (приложение 3). Далее путем умножения количества сотрудников, занятых в выполнении того или иного этапа, на их заработную плату рассчитываем расходы на оплату труда (приложение 4). После этого определим расходы компании по каждому бизнес-процессу (приложение 5) и составим итоговую таблицу для определения стоимости реализации цепочки создания ценности. Так осуществляется переход от цепочки создания ценности к цепочке создания стоимости (таблица 24).

Таблица 24

Цепочка создания стоимости организации АО «ДИКСИ Юг», млн. руб.

Состав расходов	Этапы цепочки создания ценности							Всего
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5	Этап 6	Этап 7	
Расходы на оплату труда	22,7	12,3	2503,7	5876,2	2609,1	6371,9	10,4	17406,2
Постоянные расходы	2186,3	2186,3	6277,1	9415,6	-	22858,1	2558,7	45482,0
Переменные расходы	-	186183,8	1595,9	5851,5	1047,4	3191,7	-	197870,3
Итого по этапам	2209,0	188382,5	10376,6	21143,2	3656,5	32421,7	2569,1	260758,6

Источник: разработано автором

Таблица 24 показывает, что общая стоимость реализации цепочки создания ценности компании АО «ДИКСИ Юг» составляет 260759 млн. руб. При этом наиболее затратным этапом цепочки является второй этап, поскольку именно он отражает закупку товаров от поставщиков. Реализация второго этапа цепочки тесно связана с определением потребности. Чем точнее торговая организация предсказывает спрос, тем больший доход получает. Продажа товаров осуществляется по рассчитанной цене и не нужно снижать цены на нераспроданную партию товара. Оптимизировать закупочную деятельность позволит технология искусственного интеллекта.

Эксперты рынка утверждают, что в краткосрочной перспективе планируется развитие технологии искусственного интеллекта. Это означает, что уже через 1-2 года все лидирующие компании рынка розничной торговли будут использовать решения, основанные на технологии искусственного интеллекта, в своей операционной деятельности. Организации, которые сегодня не планируют внедрять эту технологию рискуют отстать от конкурентов, а в ближайшем будущем и вовсе уйти с рынка.

В рамках данной работы будет предложено использование технологии искусственного интеллекта в качестве первого этапа цифровизации компании.

Искусственный интеллект в первую очередь увеличивает эффективность маркетинга, поскольку интеллектуальные компьютерные программы позволяют предугадать спрос, а значит повысить точность прогнозов. Это позволит торговой сети разработать такой план продаж, который будет максимально соответствовать реальности. Так, кроме увеличения доходов, у торговой компании снижаются расходы за счет сокращения товарных остатков.

Процесс внедрения технологии облегчается тем, что на сегодняшний день существует множество готовых программных решений, основанном на анализе данных и машинном обучении. Выбор того или иного продукта зависит прежде всего от того, какие задачи должен решать этот продукт. Кроме того, он должен

соответствовать критериям эффективности, эргономичности и безопасности использования.

Задачей, стоящей перед компанией АО «ДИКСИ Юг», которая представляет формат дискаунтера на рынке розничной торговли является совершенствование операционной деятельности. Решить задачу могут два облачных сервиса. Первый – решение Azure DataBricks от облачной платформы Microsoft Azure для прогнозирования спроса [36]. Второй – облачная платформа Competera для оптимизации ценообразования [34].

Облачная платформа Microsoft Azure предлагает инструмент, который позволит создать автоматизированную систему прогнозирования спроса на регулярные и промо-товары. Система повышает точность планирования запасов торговой сети, позволяет избежать затаривания складов, а также снизить возможные товарные потери. Система работает следующим образом: информация по чекам и параметрам магазинов вместе с внешними данными, собранными торговой сетью, копируется в Azure Data Lake Storage. С помощью динамического вычислительного кластера Azure Databricks происходит анализ и прогнозирование спроса.

К важным преимуществам платформы Microsoft Azure относятся:

- облачный сервис не требует установки программного обеспечения и дополнительного ИТ-оборудования;
- увеличение скорости вычислений прогнозов;
- автоматическое переобучение модели при появлении новых данных, что улучшает качество прогноза;
- сервис не требует дорогостоящего внедрения и затрат на поддержку работоспособности системы;
- интеграция с Microsoft Power BI для создания интерактивных отчетов и отслеживания показателей в режиме реального времени.

Автоматизированная система прогнозирования спроса позволяет снизить стоимость первого этапа цепочки создания стоимости за счет того, что

технология искусственного интеллекта выполняет функцию аналитики данных. Также система предлагает рекомендации и упрощает процесс формирования отчетов, а значит сокращает время необходимое на выполнения этих функций для человека. При этом за человеком остается право принятия решений по выявлению возможностей для роста (таблица 25).

Таблица 25

Расчет необходимого количества категорийных менеджеров после внедрения автоматизированной системы прогнозирования спроса

Сотрудник/действия	Продолжит., ч.	Периодичность, раз в год	Всего, час. в год	Числен., чел.
ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ				
Категорийный менеджер				
Расчет розничных цен	30	240	7200	3,65
Разработка и внедрение рекомендаций по стратегии в ассортименте и промо в рамках своей категории	20	240	4800	2,44
Подготовка отчетов	10	240	2400	1,22
Итого после внедрения			14400	7
Итого до внедрения			58800	30
Разница			-44400	-23
ЭТАП 7. ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ				
Менеджер по маркетингу				
Подготовка предложений в рамках программы лояльности;	20	240	4800	2,44
Участие в разработке рекламных материалов	30	240	7200	3,65
Анализ эффективности рекламных кампаний	5	240	1200	0,61
Итого после внедрения			13200	7
Итого до внедрения			25200	13
Разница			-12000	-6
ИТОГО			-56400	-29

Источник: разработано автором

Так, внедрение автоматизированной системы прогнозирования спроса позволяет снизить необходимое количество сотрудников. Сокращение штата приведет к снижению расходов на оплату труда. Кроме того, технология позволит снизить потери от нераспроданной партии товара и тем самым снижает

стоимость 6 этапа на 8,9%. Таким образом, использование системы, основанной на технологии искусственного интеллекта, позволит снизить стоимость реализации цепочки создания ценности на 1,11% (таблица 26).

Таблица 26

Расчет экономии от внедрения системы прогнозирования спроса в компании
АО «ДИКСИ Юг», млн. руб.

Состав расходов	Этапы цепочки создания ценности							Всего
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5	Этап 6	Этап 7	
Расходы на оплату труда	6,1	12,4	2503,6	5876,1	2609,1	6371,9	6,1	17385,4
Постоянные расходы	2186,3	2186,3	6277,1	9415,6	-	22858,1	2558,7	45482,0
Переменные расходы	-	186183,8	1595,9	5851,5	1047,4	319,2	-	194997,7
Итого по этапам после внедрения системы	2192,4	188382,5	10376,6	21143,2	3656,5	29549,1	2564,8	257865,1
Итого по этапам до внедрения системы	2209,0	188382,5	10376,6	21143,2	3656,5	32421,7	2569,1	260758,6
Экономия	-16,6	-	-	-	-	-2872,6	-4,3	-2893,5
Эффект-ть, %	0,8					-8,9	-0,2	-1,11

Источник: разработано автором

Рассмотрим другой продукт, основанный на использовании технологии искусственного интеллекта. Облачная платформа Competera предлагает ценовые и промо рекомендации для ритейла, основанные на потребительском спросе и бизнес-правилах клиента. На основе собранных внутренних и внешних данных по компании, а также учитывая индивидуальные бизнес-цели клиента технология машинного обучения подбирает оптимальную модель ценообразования. К преимуществам платформы можно отнести следующее:

- комбинация разных подходов к ценообразованию (на основе спроса и индивидуальных правил) позволяет достичь точности ценового прогноза до 90-98%;

- небольшой срок от момента запуска пилотного проекта до получения результатов (60 дней);
- Comperera является официальным технологическим партнером Google, что гарантирует высокую степень безопасности данных для клиентов;
- платформа позволяет повысить доходы без потери маржинальности.

Облачная платформа полностью берет на себя функцию по определению оптимальных розничных цен, тем самым сокращает количество необходимых сотрудников (таблица 27).

Таблица 27

Расчет необходимого количества сотрудников после внедрения системы по оптимизации ценообразования

Сотрудник/Действие	Продолжит., ч.	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, час. в год	Числ., чел.
ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ				
Категорийный менеджер				
Анализ эффективности текущей ассортиментной матрицы	20	240	4800	2,44
Сравнительный анализ ассортимента ДИКСИ и конкурентов	30	240	7200	3,65
Разработка и внедрение рекомендаций по стратегии в ассортименте и промо	30	240	7200	3,65
Подготовка отчетов	10	240	2400	1,22
Итого после внедрения			21600	11
Итого до внедрения			58800	30
Разница			-37200	-19
ЭТАП 5. ПОСТУПЛЕНИЕ ТОВАРА				
Управляющий магазином				
Формирование заявок на товар	3	240	720	0,37
Итого на 1 магазин			720	0,37
Итого на все магазины после внедрения			1826540	939
Итого на все магазины до внедрения			2557296	1294
Разница			-730656	-355
ИТОГО			-767856	-374

Источник: разработано автором

Сокращение штата приведет к снижению расходов на оплату труда и снизит стоимость реализации цепочки создания ценности в целом. Так, система оптимизации ценообразования, основанная на использовании технологии искусственного интеллекта, снижает стоимость цепочки создания ценности на 0,12% за счет снижения стоимости 1 и 5 этапов (таблица 28).

Таблица 28

Расчет экономии от внедрения системы оптимизации ценообразования в компании АО «ДИКСИ Юг», млн. руб.

Состав расходов	Этапы цепочки создания ценности							Всего
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5	Этап 6	Этап 7	
Расходы на оплату труда	9,0	12,4	2503,6	5876,1	2311,0	6371,9	10,4	17094,4
Постоянные расходы	2186,3	2186,3	6277,1	9415,6		22858,1	2558,7	45482,0
Переменные расходы		186183,8	1595,9	5851,5	1047,4	3191,7		197870,3
Итого по этапам после внедрения	2195,3	188382,5	10376,6	21143,2	3358,4	32421,7	2569,1	260446,7
Итого по этапам до внедрения	2209,0	188382,5	10376,6	21143,2	3656,5	32421,7	2569,1	260758,6
Экономия	-13,7	-	-	-	-298,1	-	-	-311,9
Эффект-ть, %	-0,6	-	-	-	-8,2	-	-	-0,12

Источник: разработано автором

Таблица 28 показывает, что внедрение системы оптимизации ценообразования, основанной на технологии искусственного интеллекта, позволяет снизить затраты компании. Стоит отметить, что рассчитанная экономия является минимальной, поскольку учитывает только сокращение расходов на оплату труда. Точно оценить другие возможные выгоды от внедрения системы можно только по результатам выполнения пилотного проекта.

Кроме того, выбор того или иного пути совершенствования бизнес-модели зависит не только от получаемой экономии. Необходимо также учитывать

фактор риска и эффективность инновационного проекта и операционной деятельности в целом.

Как правило, выбор заключается в сравнении двух альтернативных вариантов. Задачей собственника является принятие решение в пользу одного, наиболее предпочтительного для бизнеса. С этой целью собственник может использовать эффективный инструмент принятия решений – дашборд, который представляет из себя панель управления, состоящую из графических схем. Например, таблица 29 содержит данные расчетов по двум альтернативным продуктам, необходимые для принятия управленческого решения.

Таблица 29

Сравнение облачных платформ по показателям эффективности

Показатель	ДИКСИ (факт)	Azure DataBricks	Competera
Выручка	265976884	279275728,2	287255034,7
Переменные расходы	197534505	205218597,2	213100224
Валовая (маржинальная) прибыль	68442379	74057130,96	74154810,73
Постоянные расходы	63408960	62705120,54	63332869,25
Операционная прибыль	5033419	11352010,41	10821941,48
Показатели эффективности операционной деятельности			
Коэффициент валовой маржи	25,7%	26,5%	25,8%
Средний чек	303,4	303,4	303,4
Кол-во покупателей	876654,2	920486,9	946786,535
Переменные на 1 покупателя	225,3	222,9	225,1
Маржинальная прибыль на 1 покупателя	78,1	80,5	78,32262921
Точка безубыточности	812183	779388	808615
Порог рентабельности	246416297,1	236466333,2	245333854,6
ЗФП	7,35%	15,33%	14,59%
Операционный рычаг (риск)	13,60	6,52	6,85
Доля постоянных расходов	24,3%	23,4%	22,9%
Доля переменных расходов	75,7%	76,6%	77,1%
Показатели эффективности инновационного проекта			
NPV		3 361 929	2 667 961
PI		3,36	2,22
PP		3,63	4,46
IRR		31,62%	24,43%

Источник: разработано автором

Дашборд позволят представить эти же данные в наглядном виде. Например, построенная в Excel панель управления, демонстрирует, что по показателям

эффективности инновационного проекта следует сделать выбор в пользу облачного решения от Microsoft. По всем показателям проект демонстрирует лучшие результаты: по показателю чистой приведенной стоимости проект превышает альтернативу на 693 967 тыс. руб., индекс прибыльности выше в 1,14 раз, срок окупаемости наступает на месяц раньше, а внутренняя норма доходности выше на 7,19% (рисунок 27).

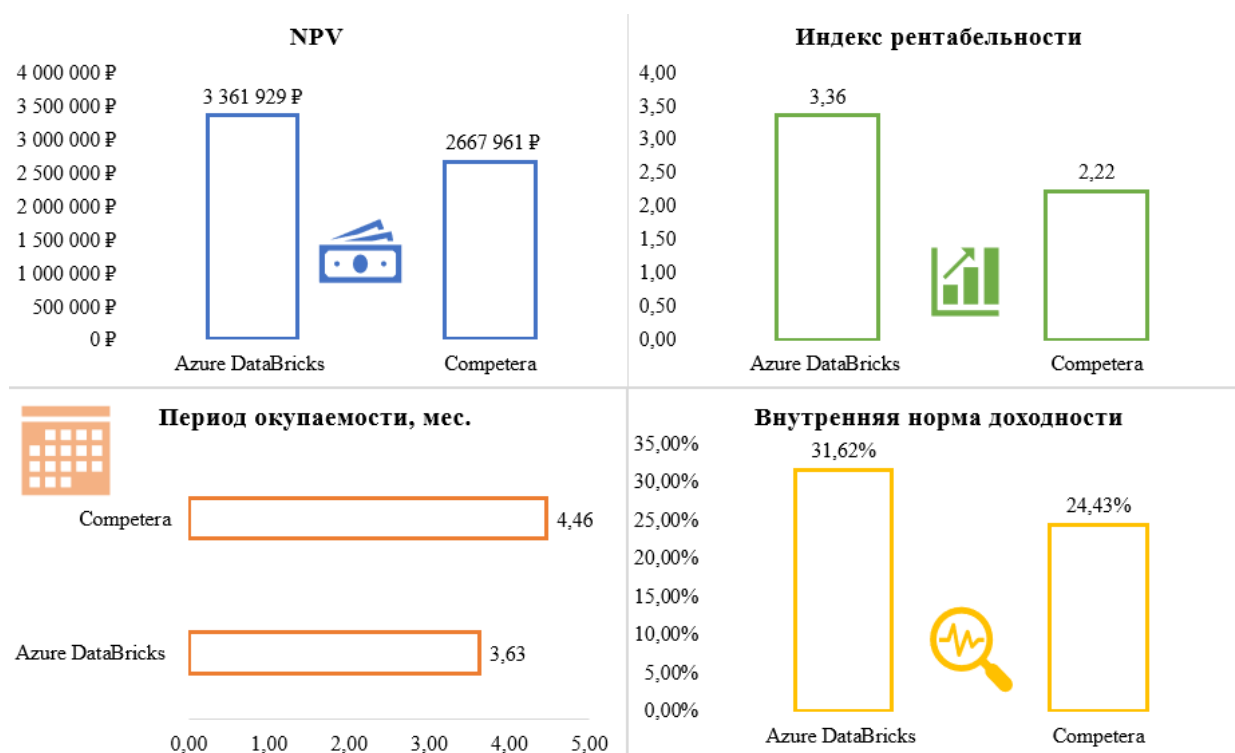


Рис.27. Сравнение продуктов по показателям эффективности инновационного проекта

Источник: разработано автором на основе расчетов в Excel

Так, проект по внедрению системы прогнозирования на основе облачного решения Microsoft в инвестиционном плане наиболее привлекателен в том числе за счет более низкой стоимости инвестиций. Также этот проект несколько раньше принесет выгоды для торговой организации.

По показателям операционной эффективности продукт Microsoft также опережает альтернативный вариант. Облачная платформа Microsoft Azure предлагает более сильное увеличение запаса финансовой прочности и снижение

операционного риска за счет увеличения коэффициента валовой маржи и сокращения доли постоянных расходов. Стоит отметить, что определение степени операционного риска заключалось в построении шкалы риска, где показатели от 0 до 5 говорят исследователю о низкой степени риска, от 6 до 10 – о средней степени, от 11 и выше – о высокой. Шкала была построена экспертным путем с учетом специфики рынка. Так, оба проекта позволяют компании АО «ДИКСИ Юг» снизить уровень предпринимательского риска с высокого до среднего значения (рисунок 28).

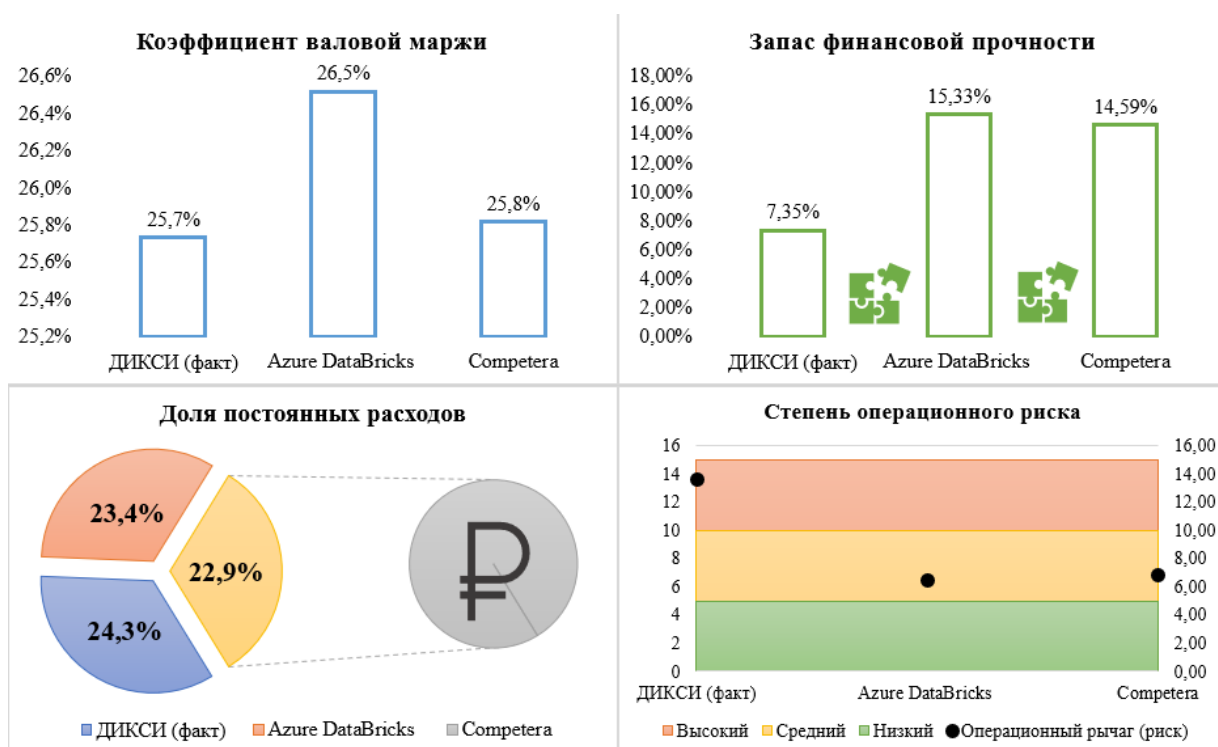


Рис.28. Сравнение продуктов по показателям операционной эффективности

Источник: разработано автором на основе расчетов в Excel

Построенная панель управления позволяет в данном случае однозначно определить наиболее эффективный проект. Однако, дашборд является лишь инструментом визуализации данных, а принятие решения остается за человеком – собственником бизнеса. Выбор среди альтернативных проектов осуществляется с учетом специфики бизнеса и личных предпочтений владельца по совершенствованию бизнес-модели. Для компании АО «ДИКСИ Юг» вопрос

повышения операционной эффективности является наиболее приоритетным. Поэтому рекомендуется сделать выбор в пользу платформы Microsoft Azure.

Таким образом, при сравнении альтернативных проектов по совершенствованию бизнеса нужно опираться на показатели результативности и эффективности. Также необходимо использовать современные инструменты управления при анализе данных. Тем более что на рынке существует множество готовых решений для этих целей. Однако, окончательный выбор зависит от конкретных бизнес-задач и личных мотивов владельца по поводу совершенствования бизнес-модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования российского рынка розничной торговли были выявлены основные тенденции в поведении потребителей:

1. Тенденция к экономии, которая выражается в покупке более дешевых товаров.
2. Тенденция к совершению небольших, но частых покупок.
3. Тенденция к снижению объема покупок непродовольственных товаров.
4. Тенденция к увеличению потребления услуг.

На основании этих закономерностей был сделан вывод о существующей популярности дискаунтеров на рынке продовольственной торговли.

В результате исследования российского рынка розничной торговли было выявлено, что компания АО «ДИКСИ Юг» имеет высокую операционную эффективность и является лидером рынка наряду с такими компаниями, как «Магнит» и «Пятерочка». Изучение деятельности торговой организации в динамике показало, что только в 2018 году компания занимает ведущую позицию на рынке, поэтому главной стратегией развития можно обозначить сохранение лидерского положения.

Анализ эффективности компании-дискаунтера АО «ДИКСИ Юг» показал, что проблема снижения маржинальности отражает специфику отрасли, поэтому организации необходимо постоянно работать над улучшением операционной эффективности.

Кроме того, низкий запас финансовой прочности и высокий операционный риск компании АО «ДИКСИ Юг» свидетельствуют о том, что компания имеет непрочную лидерскую позицию. Отклонение операционной прибыли от линии тренда свидетельствует о том, что компания не полностью использует свой потенциал. Так, для достижения стратегических задач необходимо сосредоточиться на снижении расходов, повышении запаса финансовой прочности и снижении операционного риска.

В рамках достижения стратегических задач была предложена цифровизация бизнеса. Существенно изменить бизнес-модель торговой организации могут всего четыре технологии: искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей и дополненная (виртуальная) реальность. Однако, в рамках краткосрочной стратегии развития было рассмотрено внедрение технологии искусственного интеллекта. Массовое внедрение других технологий пока затруднено, так как на рынке существует мало готовых решений для ритейла.

Стоит отметить, что цифровая трансформация представляет из себя системный процесс по перестройке бизнеса, который в том числе включает изменение организационной структуры. Поэтому в рамках данной работы была разработана стратегическая карта развития компании.

При рассмотрении проекта внедрения того или иного решения в первую очередь важно руководствоваться критериями результативности и эффективности. Принимать окончательный выбор необходимо опираясь на конкретные бизнес-задачи и личные мотивы владельца по поводу совершенствования бизнес-модели. В результате сравнения двух альтернативных проектов по использованию технологии искусственного интеллекта в деятельности АО «ДИКСИ Юг» был сделан выбор в пользу системы прогнозирования спроса, потому что он в большей степени способствует увеличению операционной эффективности компании.

Таким образом, совершенствование бизнес-модели является важным фактором развития компании. Торговые организации, которые не рассматривают внедрение новых технологий в основную деятельность рискуют отстать от конкурентов или вовсе покинуть рынок.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019, с изм. от 03.07.2019).
2. Федеральный закон "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" от 30.03.1999 N 52-ФЗ (ред. от 26.07.2019).
3. Федеральный закон "О техническом регулировании" от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 28.11.2018).
4. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018).
5. Федеральный закон "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 27.12.2019).
6. Акция закончилась: рост доли промопродаж замедлился [электронный ресурс]: статья // международная аналитическая компания The Nielsen Company. – 2019. – 3 сентября. – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/aksiya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/> (дата обращения: 27.05.2020).
7. Бармашов, К.С. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание / Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. — Москва: КноРус, 2019. — 130 с.— URL: <https://book.ru/book/930747> (дата обращения: 17.02.2020).
8. Будущее Retail Tech 2019. новые технологии в ритейле сегодня и через 5 лет [электронный ресурс]: отчет на основе экспертных интервью // исследовательское агентство Data Insight. – декабрь 2019. – 44 с. – URL: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI_FutureRetailTech_2019.pdf (дата обращения: 22.05.2020).
9. Головнина Л.А. Экономический анализ: учебник / Головнина Л.А., Жигунова О.А. — Москва: КноРус, 2020. — 396 с. — URL: <https://book.ru/book/933655> (дата обращения: 05.03.2020).

10. Давлетбаева, Р.М. Организация и технология розничной торговли: монография / Давлетбаева Р.М., Асадуллин Э.З., Биктимирова Х.С. — Москва: Русайнс, 2019. — 136 с. — URL: <https://book.ru/book/932952> (дата обращения: 17.02.2020).
11. Захаров И.В., Краснопеева Е.С., Маевская Е.Б., Максина Д.С. Анализ реализации современных производственных технологий, основанных на концепции «Интернета вещей» / И.В. Захаров, Е.С. Краснопеева, Е.Б. Маевская, Д.С. Максина // Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит: науч. жур. / МГУ. — Москва, 2018. — Выпуск №1. — С.16-28.
12. Иванов, Г.Г. Организация торговли (торговой деятельности): учебник / Иванов Г.Г. — Москва: КноРус, 2019. — 222 с. — URL: <https://book.ru/book/931826> (дата обращения: 17.02.2020).
13. Измерение инфляционных ожиданий и потребительских настроений на основе опросов населения [электронный ресурс]: аналитический отчет по первому опросу // ООО «инФОМ». — январь 2018. — Волна 63. — 56 с. — URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14285/inFOM_18-01.pdf (дата обращения: 27.05.2020).
14. Измерение инфляционных ожиданий и потребительских настроений на основе опросов населения [электронный ресурс]: аналитический отчет по первому опросу // ООО «инФОМ». — январь 2020. — Волна 87. — 54 с. — URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/25861/inFOM_20-01.pdf (дата обращения: 27.05.2020).
15. Интернет-торговля в России 2019 [электронный ресурс]: исследование Data Insight // исследовательское агентство Data Insight. — декабрь 2019. — 110 с.— URL: http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf (дата обращения 21.05.2020).
16. Инфляционные ожидания и потребительские настроения населения [электронный ресурс] // Банк России. — январь 2018. — №1(13). — 61 с. —

- URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/27041/Infl_exp_18-01.pdf
(дата обращения: 27.05.2020).
17. Инфляционные ожидания и потребительские настроения [электронный ресурс]: информационно-аналитический комментарий // Банк России. – январь 2020. – №1(37). – 6с. – URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/27065/Infl_exp_20-01.pdf (дата обращения: 27.05.2020).
18. Искусственный интеллект в ритейле и будущее рынка: о чём говорили на Microsoft Future Retail Day [электронный ресурс]: статья интернет-издания // VC.RU. – 2019. – 6 декабря. – URL: <https://vc.ru/microsoft/96031-future-retail-day> (дата обращения: 27.05.2020).
19. Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Качкова О.Е., Косолапова М.В., Свободин В.А. — Москва: КноРус, 2020. — 360 с. — URL: <https://book.ru/book/934236> (дата обращения: 27.02.2020).
20. Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Часть 1: монография / Ляндау Ю.В. — Москва: Русайнс, 2020. — 112 с. — URL: <https://book.ru/book/935194> (дата обращения: 27.02.2020).
21. Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: построение систем управления. Часть 2: монография / Ляндау Ю.В. — Москва: Русайнс, 2020. — 138 с. — URL: <https://book.ru/book/935193> (дата обращения: 27.02.2020).
22. Маевская Е. Б. Экономика организации: учебник / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 351 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/567371> (дата обращения: 05.03.2020).
23. Маркарьян Э.А. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие / Маркарьян Э.А., Маркарьян С.Э., Герасименко Г.П. — Москва: КноРус, 2020. — 300 с. — URL: <https://book.ru/book/934069> (дата обращения: 05.03.2020).

24. Масленников В.В. Менеджмент: учебник / Масленников В.В., Калинина И.А., Ляндау Ю.В. — Москва: КноРус, 2019. — 422 с. — (бакалавриат и магистратура). — URL: <https://book.ru/book/930187> (дата обращения: 17.02.2020).
25. Масленников В. В., Калинина И. А. «Технологии организации проектной деятельности по направлению подготовки «Менеджмент»: учебно-методическое пособие - Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – 145 с.
26. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А., Трохов А.А. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности)// Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2018. – № 1 (97). – С. 123-131.
27. Официальный сайт аналитической компании Nielsen [электронный ресурс]. – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/> (дата обращения 21.02.2020).
28. Официальный сайт аналитической компании ООО «инФОМ» [электронный ресурс]. – URL: <https://fom.ru/> (дата обращения 21.02.2020).
29. Официальный сайт ГК «Дикси» [электронный ресурс]. – URL: <https://group.dixy.ru/> (дата обращения 27.02.2020).
30. Официальный сайт информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения 21.02.2020).
31. Официальный сайт компании «Магнит» [электронный ресурс]. – URL: <https://magnit-info.ru/> (дата обращения: 12.03.2020).
32. Официальный сайт компании «Монетка» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.monetka.ru/> (дата обращения: 12.03.2020).
33. Официальный сайт компании «X5 Retail Group» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5.ru/ru/> (дата обращения 12.03.2020).

34. Официальный сайт компании Competera [электронный ресурс]. – URL: <https://competera.com.ua/> (дата обращения: 10.06.2020).
35. Официальный сайт международной консалтинговой компании KPMG [электронный ресурс]. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf> (дата обращения: 22.05.2020).
36. Официальный сайт облачной платформы Microsoft Azure [электронный ресурс]. – URL: <https://azure.microsoft.com/ru-ru/> (дата обращения: 27.05.2020).
37. Официальный сайт российского интернет-издания о бизнесе, стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях VC.RU [электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/> (дата обращения: 27.05.2020).
38. Официальный сайт российского исследовательского агентства Data Insight [электронный ресурс]. – URL: <http://www.datainsight.ru/> (дата обращения 21.05.2020).
39. Официальный сайт сервиса проверки и анализа российских юридических лиц и предпринимателей «Rusprofile» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 12.03.2020).
40. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс]. – URL: <https://gks.ru/> (дата обращения 21.02.2020).
41. Официальный сайт Центрального банка РФ [электронный ресурс]. – URL: <http://cbr.ru/> (дата обращения 21.02.2020).
42. РБК 500 крупнейших по выручке российских компаний 2019 [электронный ресурс]: рейтинг российского бизнеса // РБК – URL: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения 21.02.2020).
43. Региональные сети и федеральный ритейл: проблемы и форматы взаимодействия [электронный ресурс]: исследование // центр социального проектирования «Платформа». – 28.11.2019. – 29 с. – URL:

- <https://drive.google.com/file/d/1U0HFZwLbkWaTpAWcbLpHw5QyDbYDjID/D/view> (дата обращения: 17.02.2020).
44. Ритейл-барометр [электронный ресурс]: исследование PWC // ООО «ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование». – сентябрь 2018. – 24 с. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/assets/retail-barometr-2018.pdf> (дата обращения: 21.05.2020).
45. Розничная торговля Food и потребительский рынок России [электронный ресурс]: периодический обзор // информационное агентство «InfoLine». – 2019. – №3. – 37 с. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/9dd/9dde94164a7cbd25225b355559d86406.pdf> (дата обращения: 17.02.2020).
46. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов [Электронный ресурс]: СП 2.3.6.1066-01– Введ. 2002-01-01. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901797161> (дата обращения: 17.02.2020).
47. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли [Электронный ресурс]: ГОСТ Р 51773-2009. – Введ. 2011-01-01. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51773-2009> (дата обращения: 17.02.2020).
48. Услуги торговли. Общие требования [Электронный ресурс]: ГОСТ Р 51304-2009. – Введ. 2011-01-01. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200079267> (дата обращения: 17.02.2020).
49. Финансовые результаты за 4 кв. и 2018 год [электронный ресурс]: годовой отчет ГК «Дикси». – 2018. – 8 с. – URL: [https://group.dixy.ru/upload/iblock/1c1/DIXY%20GROUP_4Q%202018_RUS%20\(Final\).pdf](https://group.dixy.ru/upload/iblock/1c1/DIXY%20GROUP_4Q%202018_RUS%20(Final).pdf) (дата обращения 27.02.2020).
50. Цифровая эра в ритейле [электронный ресурс]: исследование PWC // ООО «ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование». – июнь 2019. – 20 с. – URL:

<https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-era-in-retail-rus.pdf> (дата обращения: 27.05.2020).

51. Цифровые технологии в российских компаниях [электронный ресурс]: исследование KPMG // АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование». – 2019. – 40 с. – Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digitaltechnologies-in-russian-companies.pdf> (дата обращения: 22.05.2020).

Характеристика основных игроков рынка продовольственной розничной торговли, 2018 г.

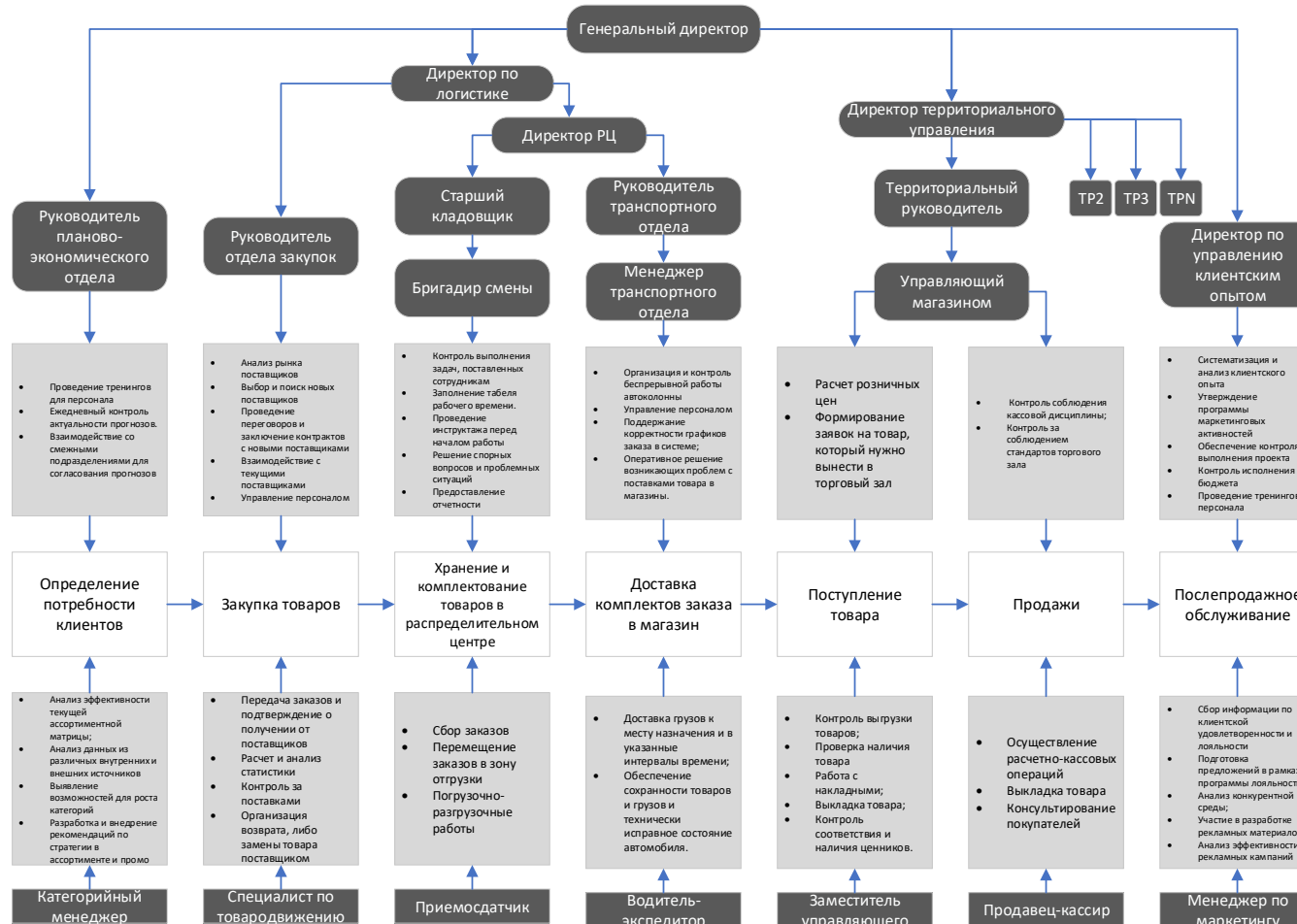
Компания	Формат	Кол-во магазинов	Кол-во регионов распространения
X5 Retail Group	Гипермаркет, супермаркет, дискаунтер	14850 дискаунтеров «Пятерочка» 811 супермаркетов «Перекресток» 91 гипермаркетов «Карусель»	65 регионов России
Магнит	Супермаркет, дискаунтер	14507 дискаунтеров «Магнит» 5523 дрогери 467 супермаркетов и гипермаркетов	65 регионов России
Лента	Гипермаркет	246 гипермаркетов 131 супермаркет	3 федеральных округа
Дикси Групп	Гипермаркет, супермаркет, дискаунтер	2537 дискаунтеров «Дикси» 129 супермаркетов «Виктория» 41 гипермаркет «Мегамарт»	4 федеральных округа
Ашан	Гипермаркет Супермаркет	314 магазинов в России	14 стран
Метро Кэш энд Керри	Гипермаркет	94 торговых центра в России (51 регион)	31 страна
Группа О'Кей	Гипермаркет, дискаунтер	78 гипермаркетов «О'Кей» 82 дискаунтеров «Да!»	26 регионов России
Fix Price	Минимаркет	3306 магазинов в России (74 региона)	5 стран
Монетка	Дискаунтер Супермаркет	1482 дискаунтера «Монетка» 30 супермаркетов «Райт»	11 регионов России
Мария-Ра	Супермаркет	1106 магазинов	5 регионов России
Бристоль	Минимаркет	2500 магазинов	30 регионов России
Азбука Вкуса	Супермаркет, Минимаркет, Гипермаркет	103 супермаркета «Азбука Вкуса» 57 минимаркета «АВ Daily» 10 гипермаркетов «АВ Маркет»	3 региона России

Продолжение приложения 1

Ярче!	Супермаркет	680 магазинов	5 регионов России
Верный	Супермаркет	679 магазинов	8 регионов России
Билла	Супермаркет	700 магазинов	9 регионов России
Магнолия	Минимаркет	227 магазинов	2 региона России
Светофор	Дискаунтер	942 магазина в России (8 ФО)	5 стран
ГК «Командор»	Супермаркеты «Командор» Дискаунтеры «Хороший» Гипермаркеты «Аллея» Минимаркеты «Два шага»	290 магазинов	4 региона России
ГК «Красный Яр»	Супермаркет, Дискаунтер	67 супермаркетов «Красный Яр» 110 дискаунтеров «Батон»	2 региона
ВкусВилл	Супермаркет Минимаркет	842 супермаркета 226 минимаркета	27 регионов России

Источник: разработано автором

Организационная структура управления операционной деятельностью АО «ДИКСИ Юг»



Источник: разработано автором

Приложение 3

Определение необходимого количества сотрудников по трудоемкости компании АО «ДИКСИ Юг»

№ п/п	Действия/подпроцессы/процедура	Продолжит., ч.	Периодичность, раз в год	Трудоемкость часов в год	Численность, чел.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ					
1	Руководитель планово-экономического отдела				
1.1.	Проведение тренингов для персонала	1	240	240	0,12
1.2.	Ежедневный контроль актуальности прогнозов	4	240	960	0,49
1.3.	Взаимодействие со смежными подразделениями для согласования прогнозов	4	240	960	0,49
Итого				2160	1
2	Категорийный менеджер				
2.1.	Анализ эффективности текущей ассортиментной матрицы	50	240	12000	6,09
2.2.	Сравнительный анализ ассортимента ДИКСИ и конкурентов	30	240	7200	3,65
2.3.	Мониторинг ценового позиционирования ДИКСИ по сравнению с другими конкурентами	45	240	10800	5,48
2.4.	Анализ данных из различных внутренних и внешних источников	30	240	7200	3,65
2.5.	Расчет розничных цен	30	240	7200	3,65
2.6.	Разработка и внедрение рекомендаций по стратегии в ассортименте и промо в рамках своей категории	40	240	9600	4,87
2.7.	Подготовка отчетов	20	240	4800	2,44
Итого				58800	30
ЗАКУПКА ТОВАРОВ					
3	Руководитель отдела закупок				
3.2.	Анализ рынка поставщиков	30	4	120	0,06
3.3.	Поиск и выбор новых поставщиков	30	4	120	0,06
3.4.	Проведение переговоров и заключение контрактов с региональными поставщиками	50	4	200	0,10
3.5.	Взаимодействие с текущими поставщиками	4	240	960	0,49
3.6.	Управление персоналом	4	240	960	0,49

Продолжение приложения 3

	Итого			2360	1
4	Специалист по товародвижению				
4.1.	Передача заказов и подтверждение о получении от поставщиков	30	240	7200	3,65
4.2.	Расчет и анализ статистики	50	240	12000	6,09
4.3.	Контроль за поставками	30	240	7200	3,65
4.4.	Организация возврата, либо замены товара поставщиком	30	240	7200	3,65
	Итого			33600	17
	ХРАНЕНИЕ ТОВАРОВ В РЦ				
5	Бригадир смены				
5.1.	Контроль выполнения задач, поставленных сотрудникам	24	360	8640	4,39
5.2.	Заполнение табеля рабочего времени.	20	360	7200	3,65
5.3.	Проведение инструктажа перед началом работы	1	360	360	0,18
5.4.	Решение спорных вопросов и проблемных ситуаций	4	360	1440	0,73
5.5.	Составление отчетности	8	360	2880	1,46
	Итого на 1 РЦ			20520	11
	Итого на 8 РЦ			164160	88
6	Приемосдатчик				
6.1.	Сбор заказов	1500	360	540000	274,11
6.2.	Перемещение заказов в зону отгрузки	500	360	180000	91,37
6.3.	Погрузочно-разгрузочные работы	2000	360	720000	365,48
	Итого на 1 РЦ			1440000	731
	Итого на 8 РЦ			11520000	5848
	ДОСТАВКА ТОВАРОВ В МАГАЗИН				
7	Менеджер транспортного отдела				
7.1.	Организация и контроль непрерывной работы автоколонны	40	360	14400	7,31
7.2.	Управление персоналом	20	360	7200	3,65
7.3.	Поддержание корректности графиков заказа в системе	40	360	14400	7,31

Продолжение приложения 3

7.4.	Оперативное решение возникающих проблем с поставками товара в магазины	10	360	3600	1,83
Итого на 1 РЦ				39600	20
Итого на 8 РЦ				316800	160
8	Водитель-экспедитор				
8.1.	Доставка грузов к месту назначения и в указанные интервалы времени	2500	360	900000	456,85
8.2.	Обеспечение сохранности товаров и грузов и технически исправное состояние автомобиля	2500	360	900000	456,85
Итого на 1 РЦ				1800000	914
Итого на 8 РЦ				14400000	7312
ПОСТУПЛЕНИЕ ТОВАРА					
9	Управляющий магазином				
9.1.	Формирование заявок на товар	3	240	288	0,37
9.2.	Согласование розничных цен	1,2	240	720	0,15
Итого на 1 магазин				1008	0,51
Итого на 2537 магазинов				2557296	1294
10	Заместитель управляющего				
10.1.	Контроль выгрузки товаров	1	240	240	0,12
10.2.	Проверка наличия товара	2	240	480	0,24
10.3.	Работа с накладными	1	240	240	0,12
10.4.	Выкладка товара	3	240	720	0,37
10.5.	Контроль соответствия и наличия ценников	4	240	960	0,49
Итого на 1 магазин				2640	1
Итого на 2537 магазинов				6697680	2537
ПРОДАЖИ					
9	Управляющий магазином				
9.1	Контроль соблюдения кассовой дисциплины	2	240	480	0,24

Продолжение приложения 3

9.2	Контроль за соблюдением стандартов торгового зала	2	240	480	0,24
Итого на 1 магазин				960	0,49
Итого на 2537 магазинов				2435520	1243
11	Продавец-кассир				
11.1.	Осуществление расчетно-кассовых операций	24	360	8640	4,39
11.2.	Выкладка товара	4	360	1440	0,73
11.4.	Консультирование покупателей	1	360	360	0,18
Итого на 1 магазин				10440	5
Итого на 2537 магазинов				26486280	12685
ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ					
12	Директор по управлению клиентским опытом				
12.1	Систематизация и анализ клиентского опыта	2	240	480	0,24
12.2	Утверждение программы маркетинговых активностей	1	240	240	0,12
12.3	Обеспечение контроля выполнения проекта	2	240	480	0,24
12.4	Контроль исполнения бюджета	2	240	480	0,24
12.5	Проведение тренингов персонала	3	240	720	0,37
Итого				2400	1
13	Менеджер по маркетингу				
13.1	Сбор информации по клиентской удовлетворенности и лояльности	20	240	4800	2,44
13.2	Подготовка предложений в рамках программы лояльности;	30	240	7200	3,65
13.3	Анализ конкурентной среды;	15	240	3600	1,83
13.4	Участие в разработке рекламных материалов	30	240	7200	3,65
13.5	Анализ эффективности рекламных кампаний	10	240	2400	1,22
Итого				25200	13
ИТОГО				64702256	31230

Источник: разработано автором

Определение расходов компании АО «ДИКСИ Юг» на оплату труда

Наименование этапа/Сотрудник	Кол- во чел.	Месячная ЗП, руб.	Расходы на оплату труда в месяц, руб.	Расходы на оплату труда в год, руб.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ				
Руководитель планово-экономического отдела	1	90000	90000	1080000
Категорийный менеджер	30	60000	1800000	21600000
Итого	31		1890000	22680000
ЗАКУПКА ТОВАРОВ				
Руководитель отдела закупок	1	90000	90000	1080000
Специалист по товародвижению	17	55000	935000	11220000
Итого	18		1025000	12300000
ХРАНЕНИЕ И КОМПЛЕКТОВАНИЕ ТОВАРОВ В РЦ				
Бригадир смены	88	45000	3960000	47520000
Приемосдатчик	5848	35000	204680000	2456160000
Итого	5936		208640000	2503680000
ДОСТАВКА ТОВАРОВ В МАГАЗИН				
Менеджер транспортного отдела	160	90000	14400000	172800000
Водитель-экспедитор	7312	65000	475280000	5703360000
Итого	7472		489680000	5876160000
ПОСТУПЛЕНИЕ ТОВАРА				
Управляющий магазином	1294	70000	90570900	1086850800
Заместитель управляющего	2537	50000	126850000	1522200000
Итого	3831		217420900	2609050800
ПРОДАЖИ				
Управляющий магазином	1243	70000	87019100	1044229200
Продавец-кассир	12685	35000	443975000	5327700000
Итого	13928		530994100	6371929200
ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ				
Руководитель управления клиентским опытом	1	90000	90000	1080000
Менеджер по маркетингу	13	60000	780000	9360000
Итого	14		870000	10440000
ИТОГО			1450520000	17406240000

Источник: разработано автором

Расходы компании АО «ДИКСИ Юг» по каждому бизнес-процессу, тыс. руб.

Бизнес-процесс	Расходы	В месяц	В год
Определение потребности	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	1890	22680
	1.2. Амортизация основных средств	22608,03514	271296,4217
	1.3. Расходы на аренду	159586	1915033,565
Итого		184084	2209009,986
Закупка товаров	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	1025	12300
	1.2. Амортизация основных средств	22608,03514	271296,4217
	1.3. Расходы на аренду	159586	1915033,565
	Итого	183219	2198630
	2. Переменные расходы		
	2.1. Оплата товаров поставщику	15515318,23	186183819
Итого		15698537	188382449
Хранение и комплектование товаров в РЦ	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	208640	2503680
	1.2. Обслуживание склада	372368	4468411,651
	1.3. Амортизация основных средств	150720,2343	1808642,811
	Итого	731728	8780734,462
	2. Переменные расходы		
	2.1. Потери	132988	1595861,304
Итого		864716	10376596
Доставка товаров в магазин	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	489680	5876160
	1.2. Обслуживание транспортных средств	558551,4564	6702617,477
	1.3. Амортизация основных средств	226080,3514	2712964,217
	Итого	1274311,808	15291741,69
	2. Переменные расходы		
	2.1. Транспортные расходы	288141,6243	3457699,492
	2.2. Потери	199482,663	2393791,956
	Итого	487624,2873	5851491,448
Итого		1761936,095	21143233,14
Поступление товара	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	217421	2609051
	2. Переменные расходы		
	2.1. Канцелярские расходы	20789	249468
	2.2. Потери	66494	797930,652
Итого	87283	1047399	
Итого		304704	3656449
Продажи	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	530994	6371929
	1.2. Расходы на аренду	1595861	19150335,65

Продолжение приложения 5

	1.3. Амортизация основных средств	308976,4802	3707717,763
	Итого	2435832	29229983
	2. Переменные расходы		
	2.1. Потери	265977	3191722,608
Итого		2701809	32421705
Послепродажное обслуживание	1. Постоянные расходы		
	1.1. Управленческие расходы	870	10440
	1.2. Расходы на рекламу и осуществление маркетинговых мероприятий	110823,7	1329884,42
	1.3. Амортизация основных средств	22608,03514	271296,4217
	1.4. Расходы на аренду	79793	957516,7824
Итого		214095	2569137,624
ИТОГО		21729882	260758580

Источник: разработано автором