

УДК 339.378

*Д. Г. Исаенкова*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва,  
e-mail: isaenckova.darya@yandex.ru,

*М. А. Халиков*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва,  
e-mail: mihail.alfredovich@mail.ru

## **ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И СТРАТЕГИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Ключевые слова:** розничная торговля, инновационная стратегия предприятия торговли, доля торговли в ВВП страны, инвестиционная привлекательность торговли, санкционные ограничения.

В статье рассматривается текущее состояние и перспективы отрасли розничной торговли в условиях санкционных ограничений и снижения деловой и инвестиционной активности в этой и смежных отраслях. Отмечены санкционные ограничения, оказавшие заметное влияние на экономику Российской Федерации. Их целью является замедление темпов экономического развития страны и конкурентоспособности отечественной экономики. Обобщен передовой опыт трансформации розничной торговли в условиях цифровизации экономики и перехода на инновационные формы организации торговли, в том числе, и розничной. Приведены примеры стратегий успешных ритейлеров в розничной торговле, такие как: четкий фокус на запросы целевой аудитории, расширение предложения в секторах платежеспособного спроса, настойчивость в продвижении торговой стратегии, продвижение перспективных форм торговли и набора ценностей, развитие эмоциональных и самовыражающихся преимуществ, учет и внимание к неудовлетворенным потребностям, выигрыш на масштабе, интеграция социальных и экологических программ, пристальное внимание к запросам потребителей и поведению конкурентов, формирование навыков командной работы сотрудников и социальной ответственности. Сделаны конкретные предложения для российских предприятий торговли, в том числе, минимизация затрат, работа с ассортиментом, уточнение позиции и концепции магазина, повышении качества и внедрение новых направлений.

*D. G. Isaenkova*

Plelov Russian Economic University, Moscow, e-mail: isaenckova.darya@yandex.ru

*M. A. Halikov*

Plelov Russian Economic University, Moscow, e-mail: mihail.alfredovich@mail.ru

## **INNOVATION AND STRATEGY OF RUSSIAN RETAILERS**

**Keywords:** retail trade, innovative strategy of the trade enterprise, share of trade in the GDP of the country, investment attractiveness of trade, sanctions restrictions.

The article discusses the current state and prospects of the retail industry in the context of sanctions restrictions and the decline in business and investment activity in this and related industries. Sanctions restrictions were noted, which had a marked impact on the economy of the Russian Federation. Their purpose is to slow down the economic development of the country and the competitiveness of the domestic economy. Best practices of retail transformation in the context of digitalization of the economy and transition to innovative forms of trade organization, including retail, have been summarized. Examples of strategies for successful retailers in retail include: Clear focus on target audience requests, expansion of supply in solvent demand sectors, perseverance in promoting trade strategy, promotion of promising forms of trade and value set, development of emotional and self-evident advantages, consideration and attention to unmet needs, gain on scale, integration of social and environmental programs, close attention to consumer requests and competitors' behavior, development of employee teamwork skills and social responsibility. Concrete proposals have been made for Russian trading enterprises, including minimization of costs, work with the assortment, clarification of the position and concept of the store, improvement of quality and introduction of new directions.

### **Введение.**

#### **Мировой и российские сектора торгово-посреднических операций**

В динамично развивающихся экономиках посредничество имеет тенденцию

устойчивого роста. Так, в США насчитывается около 20 типов различного рода посреднических структур, а с учетом товарной специализации их число превышает несколько тысяч. При этом

на независимых посредников приходится 52% общего объема продаж продукции, а на долю оптовых филиалов промышленных компаний лишь 40%. В Японии функционируют около 120000 посреднических структур, на долю которых приходится почти 60% объема продаж продукции производственно-технического назначения [6].

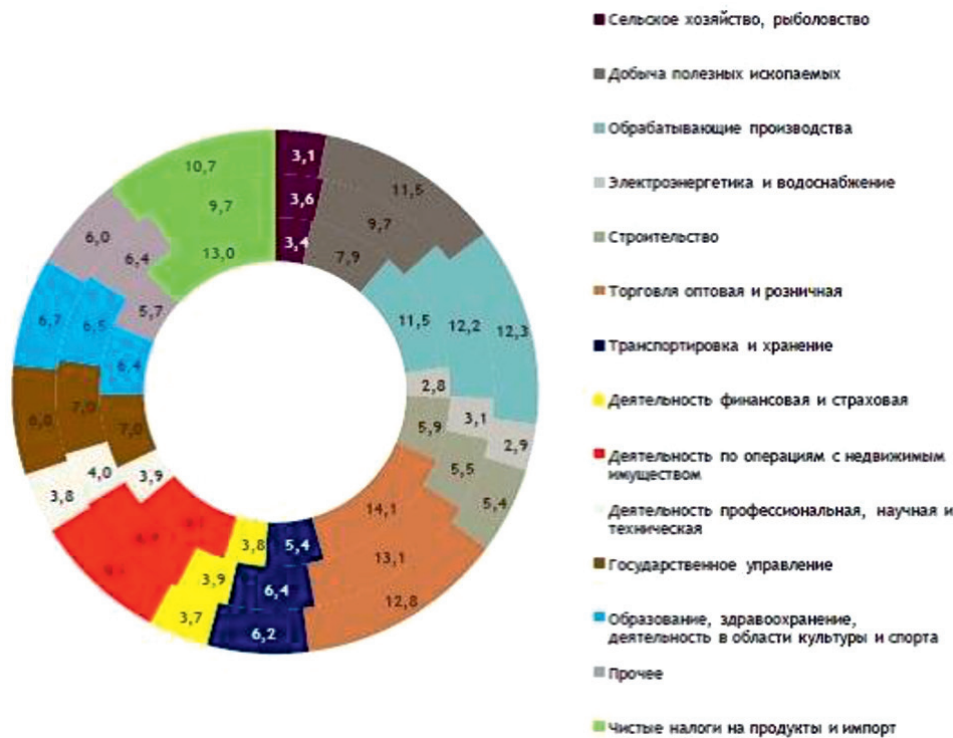
В структуре российского ВВП торговля занимает важное место (рисунок). Несмотря на то, что доля торговли в ВВП страны на протяжении последних пяти лет неуклонно снижалась (с 14,1% до 12,8% [5]), эта отрасль продолжает вносить наибольший вклад в прирост ВВП наряду с добычей полезных ископаемых, финансовой деятельностью, строительством и государственным управлением.

Перспективы торговой отрасли, как одного из драйверов роста российской экономики, связываются с ростом инвестиционной активности в отрасли и расширенным внедрением инноваций. Отметим, что стимулирование инвестиционной активности предприятий торговой сферы, создание торговых сетей и фор-

мирование портфелей инвестиционных проектов уже вошли в ежедневную практику управления и не обеспечивают дополнительных конкурентных преимуществ на потребительском рынке. Поэтому усилия по преобразованию механизма управления торговлей на всех уровнях (федеральном, региональном и местном) в полной мере оправданы.

Важным направлением в этой сфере является повышение эффективности инвестиционной деятельности торговых предприятий в условиях индустриализации отрасли за счет внедрения современных способов управления инвестиционными потоками, совершенствования структуры инвестиционных решений и капитала инвестиционных проектов и формирования системы эффективного управления инвестиционными ресурсами торгового предприятия.

**Цель исследования:** рассмотреть текущее состояние и перспективы отрасли розничной торговли в условиях санкционных ограничений и снижения деловой и инвестиционной активности в этой и смежных отраслях.



Структура ВВП России по счету производства в 2014, 2017-2018 гг. (внутренний круг – 2014 г., средний – 2017 г., внешний – 2018 г.). Составлено автором с использованием [5]

**Материал и методы исследования:** теоретической основой исследования послужили научные труды ученых-экономистов, посвященных исследованию управления организационными системами.

При проведении исследования использовались методы сравнения, сопоставления, обобщения.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

#### *Трансформационные процессы в отечественной розничной торговле*

Сектор розничной торговли, охватывающий все типы магазинов, напрямую продающих товары потребителям, за последние несколько лет претерпел значительные изменения. Интернет, в частности (но не только), Amazon, изменил поведение потребителей и привел к тому, что многие назвали «розничным апокалипсисом».

Традиционные ритейлеры, которые негибко реагировали на изменяющиеся потребительские запросы, включая заказы, дешевую или даже бесплатную доставку и легкие возвраты, как правило, терпели убытки и сокращали деятельность, в то время как сети, готовые гибко адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, а также новые цифровые новаторы имели успех.

Инвестирование в розничную торговлю открывает значительные возможности в условиях ее электронной трансформации. Возможно, самое большое изменение, вызванное ростом электронной торговли, – сокращение розничного трафика. Новые реалии заставили ритейлеров стать более избирательными в расширении предоставляемых покупателям услуг, к которым добавились ресторанные комплексы и развлекательные заведения. Все-от батутных парков до спортивных залов и ресторанов быстрого питания, появилось в пустующих торговых центрах отчасти благодаря идее, что наличие не розничных вариантов приведет покупателей в торговые центры и стимулирует торговлю.

В реальной практике торговое предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий или выби-

рать комбинированную стратегию. Для более полного охвата факторов стратегического выбора целесообразно использовать несколько критериев, что позволяет нивелировать недостатки отдельных способов.

На практике дополнительные компоненты системы управления инвестиционными ресурсами торгового предприятия редко используются обособленно друг от друга. Как правило, они применяются совместно, поскольку объективно взаимодействуют и обуславливают друг друга.

Например, предприятие, торгующее санкционными товарами, может в определенной степени нивелировать негативное влияние санкций, проводя более активную политику организации новых каналов поставок. Переориентировавшись на товары, поступающие из стран, не присоединившихся к санкциям, возможно не только сохранить объемы продаж, но и увеличить долю на рынке.

#### *Направления повышения рентабельности и инвестиционная стратегия предприятий торговли*

Успешные ритейлеры формируют уникальную стратегию, которая может быть охарактеризована как невоспроизводимая конкурентами и дающая им неоспоримое преимущество. Их инновационные предложения ориентируются на создание ниш, защищенных от конкуренции, и формирование лояльной клиентской базы. Их торговые стратегии основываются на следующих принципах.

1. Четкий фокус на запросы целевой аудитории.

Преуспевающие торговые фирмы и, в том числе, предприятия розничной торговли, как правило, имеют четкую ориентацию на основную группу клиентов. Существует ясность в отношении предложения, личности целевой группы и ценностного предложения.

Если четко определить целевую аудиторию и обеспечить ее «захват» сетью торговых точек, то можно расширить не только базу продаж, но и осуществлять взаимодействие и получать сигналы от целевой аудитории, которые позволят взаимодействовать с ней и будут способствовать защите интересов ритейлера.

Например, ООО «Верде» – веганский ресторан, чистая прибыль которого в 2018 г., в сравнении с 2017 г. выросла в 2 раза (с 7 млн.руб. до 14 млн.руб.). Это связано с тем, что продукты вегетарианского стола потребляют не только сами вегетарианцы, но и приверженцы здорового образа жизни. Сейчас это в тренде.

2. Расширение предложения в секторах платежеспособного спроса.

Новые розничные стратегии развиваются с течением времени и, особенно бурно, в наши дни. Они не статичны и нацелены на получение дополнительной выгоды от внедрения новшеств, которые могут быть отнесены к усовершенствованиям или существенным изменениям в концепции торговли. Например, ИКЕА рассмотрела перспективы аутсорсинговой сборки для клиентов, когда сотруднику торгового предприятия пришлось убрать ножки для стола, чтобы разместить его в машине [7].

По данным годового отчета ИКЕА ликвидность компании превышает 21 млрд. евро, что дает прочную основу для будущих инвестиций [8]. Subway – успешная сеть сэндвичей совершенствовала стратегию продаж в течение пяти лет, и за последние три года количество торговых точек Subway выросло более, чем в 10 раз (с 60 до 640 торговых точек) [9].

Ритейлеры обладают уникальной способностью экспериментировать, опробовать множество стратегий со скромными инвестициями. Можно проводить эксперименты не только в целях усовершенствования стратегии, но и в целях ее адаптации к изменяющимся запросам клиентов.

3. Настойчивость в продвижении торговой стратегии.

Основная причина, по которой новые стратегии розничной торговли терпят неудачу, заключается в том, что ритейлеры не смогли последовательно реализовать задуманное. Напротив, успешные сумели предоставить ценностное предложение последовательно и выгодно.

Компания Whole Foods Markets имеет возможность организовать доставку и обработку экологически чистых продуктов [10]. В ИКЕА существует система презентаций и предложений по сборке

мебели для клиентов, которую они заказывают. Последовательность реализации торговой стратегии предполагает своевременное выделение необходимых ресурсов труда и капитала [4].

4. Продвижение перспективных форм торговли и набора ценностей.

Поскольку приемы розничной торговли включают исполнение заказов, обслуживание и уникальные предложения, со временем становится сложным удержание превосходства. Новые розничные стратегии почти всегда сопровождаются сильной культурой и ценностями, которые обеспечивают энергию продвижения в первые годы и поддерживают развитие бизнеса в дальнейшем.

Например, компания Zappos.com руководствуется десятью ценностями, в том числе, предоставление услуги «Wow» быть немного странным и вести себя скромно [11]. Напротив, команда Best Buy Geek – веселье, юмор и избавление от стресса, связанного с компьютерами и развлекательными системами [12].

Поскольку культура включает в себя ценности, программы и лидерство, ее трудно копировать.

5. Развитие эмоциональных и самовыражающихся преимуществ.

Большинство успешных розничных стратегий вышли за рамки функциональных выгод, чтобы доставить эмоциональные или самовыражающиеся преимущества. «99 cent» – один из популярных ритейлеров в Калифорнии, является брендом без торговой марки и отличается простотой, естественностью, умеренностью, скромностью, спокойствием и сдержанностью. Магазины «99 cent» дают выгоду тем, кто выходит за рамки покупок брендовых знаков и имеет правильные ценности в отношении качества продуктов [13]. Whole Foods Market – способ выразить любовь к пище, используя натуральные и органические ингредиенты [10].

6. Учет и внимание к неудовлетворенным потребностям.

Разработка новой торговой стратегии – достаточно трудоемкий процесс. Многие из новых стратегий сохранения выигрывают от спроса, часто основанного на видимой и значимой неудовлетворенной потребности. Geek Squad и Apple

Store осознали неудовлетворенную необходимость избежать разочарований в установке, использовании и обслуживании компьютерных и развлекательных систем [12].

В Tokyo Hands решили, что сегмент «Сделай сам» должен иметь универсальный магазин, поддерживающий это желание [14].

Многие торговые фирмы делают упор на перспективы, возникающие после того, как они перешли на стадию роста. Например, Whole Foods Market разглядел растущий интерес к органическим и натуральным продуктам, как только они были внедрены в торговлю [10].

#### 7. Выигрыш на масштабе.

Успешная розничная стратегия должна масштабироваться. Расширение зоны обслуживания затратно и должно учитывать адаптацию бизнеса к условиям присутствия в разных регионах. Некоторые ритейлеры, такие, например, как Subway, использовали модель франчайзинга, увеличивая денежный поток и рекламу [9].

Другие активно используют комбинацию собственных денежных потоков и внешнего финансирования в целях расширения бизнеса. В любом случае, желателен опираться на проверенную временем модель масштабирования.

#### 8. Интеграция социальных и экологических программ.

Примечательно, что многие из успешных торговых стратегий включают социальные или экологические программы. Ритейлеры в своих предложениях заботятся об окружающей среде, реализуют собственные программы по утилизации.

«В 2018 г. мы участвовали в летнем фестивале, посвященном экологии и многообразию культур. Его цель – рассказать людям об экологических проблемах и способах их решения. На площадках фестиваля студенты со всего мира проводили мастер-классы для взрослых и детей, спикеры выступали с лекциями об экодизайне дома, экокосметике, здоровом питании, вторичной переработке и экономии ресурсов. Мы с коллегами из ИКЕА организовали сбор макулатуры, батареек, постельного белья, а также устроили экомаркет» [8].

9. Пристальное внимание к запросам потребителей и поведению конкурентов.

Электронные контактные сети Facebook, Twitter, веб-сайты для потребителей позволяют организовать оперативную обратную связь о бренде, качестве рекламы и рекламных акциях, услугах. Потребитель является «доминантой» и всегда находится в центре внимания ритейлеров.

Розничная индустрия отличается высокой конкурентоспособностью, что инициирует: стремление развивать инновации в продуктовых линейках; борьбу за новую географическую и онлайн территорию; сокращение расходов по цепочкам поставок. Потребительский спрос подтолкнул конкурентов к необходимости отслеживать предложения в отрасли с интенсивностью, превосходящей любую другую.

На сегодняшний день у крупных ритейлеров есть страница в социальных сетях, а также сайт, где потребитель может увидеть актуальную информацию по интересующим его вопросам.

#### 10. Формирование навыков командной работы сотрудников и социальной ответственности.

Многие розничные продавцы привлекают сотрудников к участию в детских и спортивных мероприятиях, что в целом положительно сказывается на росте лояльности покупателей к розничной сети или конкретному магазину.

Некоторые ритейлеры предлагают свой опыт в бизнесе, который полезен для некоммерческих организаций, и проводят собственную политику пожертвований, предлагая варианты от коробок для сбора пожертвований в виде денежных средств до продуктов питания и предметов одежды.

Фабрика ИКЕА «Индастри Тихвин» помогла отремонтировать единственную пожарную машину [8]. Она же помогла детской художественной школе приобрести оборудование для рисования песком и создания мультфильмов.

Дистрибьюторский центр Есипово пожертвовал средства на кровати и постельное белье для психоневрологического интерната в Солнечногорском районе Московской области [8].

Многие из приведенных выше принципов, хотя и не являются уникальными для розничной торговли, широко представлены именно в этой отрасли. Кроме

того, ритейлеры обладают и другими инструментами обеспечения конкурентоспособности: местоположение, рыночные преимущества, условия взаимодействия с клиентами.

Ключ к повышению ценности торговой марки ритейлера: своевременные поставки для устранения возможного дефицита, мерчендайзинг в выходные дни для выравнивания предложения и розничного спроса, сокращение складских запасов, рекомендации по новым технологиям ColdBox и мерчендайзинга на теплых полках, проведение дегустаций в магазинах (где это законно), обучение менеджеров новым продуктам, новые пакеты, использующие методы ускоренного управления торговлей медленно продающимися товарами, обеспечение экологичных розничных продаж и управление торговой площадью в целях долгосрочной прибыли.

В реальной практике торговое предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий или комбинированную стратегию. Для более полного охвата факторов стратегического выбора целесообразно использовать несколько критериев, так как это позволяет нивелировать недостатки отдельных способов.

*Перспективы развития отрасли в условиях снижения инвестиционной активности и доходности торгово-посреднических операций на российском рынке*

Целью санкций в отношении России является замедление темпов экономического развития нашей страны и постепенное вытеснение отечественных компаний с европейского рынка.

Санкции, введенные против России, нанесли ущерб самой Европе, вызвав ответную реакцию со стороны РФ, которая выразилась в запрете на экспорт продовольствия из Евросоюза [6]. По данным CNN, в результате ограничительных мер страны Европы понесли убыток в размере 15,8 млрд. долл. Международные корпорации, представленные на российском рынке, вынуждены закрывать офисы на территории РФ, сворачивать поставки, снижать объемы контрактов. Зафиксировано падение продаж в России таких крупных игроков рынка, как Adidas и Volkswagen.

К ключевым санкциям, оказавшим влияние на экономику Российской Федерации, следует отнести:

- ограничение доступа российских банковских организаций к дешевым кредитным продуктам, что повлекло рост ставок по кредитам, обслуживающим сделки ритейлеров;

- запрет в отношении ряда российских компаний, связанный с ограничением доступа к финансированию со стороны иностранных банков и ограничения на приобретение их продукции, повлекший ускорение инфляционных процессов и рост цен в секторе розничных продаж;

- запрет странами Евросоюза инвестирования в российские компании и приобретение долей в них, повлиявший на рост оптовых цен отечественных производителей;

- отток капитала, ограничения на оборот ценных бумаг российских компаний и приобретение ценных бумаг иностранных компаний юридическими и частными лицами Российской Федерации – основные факторы снижения инвестиционной активности, роста инфляционных ожиданий, проявления кризисных явлений в финансовом секторе.

Санкционные ограничения отразились и на розничных торговых сетях в условиях, когда маржа снижается на фоне роста затрат, снижения цен и необходимости инвестировать в цифровую трансформацию. Ритейлеры сталкиваются с новыми конкурентами, у которых отличные операционные модели и базовые затраты.

### Заключение

Очевидно, что благополучие торговых сетей полностью зависит от платежеспособного спроса населения. В условиях его сокращения им необходимо менять стратегию и тактику бизнеса, предпринимать решения по сохранению масштаба основной деятельности.

Многие эксперты предлагают иную политику управления бизнесом, связанную с перманентной трансформацией деятельности под новые условия и с учетом складывающейся ситуации. Они, в частности, предлагают делать акцент на [3]:

- минимизации затрат. Необходимо контролировать затраты на постоянной

основе, повышать долю собственного капитала, направляемую в инвестиции. В первую очередь, усилия менеджмента должны быть направлены на повышение качества контроля над расходованием средств, инвестирование собственных средств в операции, обеспечивающие быструю отдачу, поиск резервов в логистике и организации работы торговой точки;

– работу с ассортиментом: оптимизация а, мониторинг динамики спроса, регулирование ценовой политики, оценка эффективности использования торговых и складских площадей, повышение требований к качеству мерчендайзинга и товарной выкладке, изменение закупочной политики [3];

– уточнение позиции и концепции магазина. В условиях снижения спроса и общей деловой активности в экономике концепции дисконт, социальные

универмаги, магазины шаговой доступности выглядят предпочтительно [4];

– повышение качества и внедрение новых направлений. Здесь рассматриваются аспекты, связанные с: оптимизацией рабочих процессов, развитием розничных технологий с целью снижения внутренних задержек и повышения производительности, открытием нового направления в бизнесе, развитием частных марок собственного производства. С одной стороны, удивительно, что в кризис необходимо развивать свою сеть, но, с другой стороны, в условиях сокращения конкурентами основной деятельности появляется возможность воспользоваться этим шансом и открыть новые магазины.

По нашему мнению, следование приведенным рекомендациям поможет ритейлерам сохранить рыночные позиции, увеличить обороты и прибыль.

*Библиографический список*

1. Дише Д. CRM Навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами. М.: Издательство: Алексея Капусты, 2016. 375 с.
2. Максимов Д.А. Методы и модели формирования оптимальной инвестиционной стратегии предприятия // Путеводитель предпринимателя. 2011. № 10. С. 157–166.
3. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2015. 584 с.
4. Капустина И.В. Методическое обеспечение разработки региональных программ развития торговли // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2017. № 12. С. 12-16.
5. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]: официальный сайт. <http://www.gks.ru//www.consultant.ru/>. Дата обращения 25.06.2019.
6. Шепелев И.Г., Морозов С.Г. Анализ санкций против России, определение возможного их влияния на развитие отечественного оборонно-промышленного комплекса и промышленности в целом // Экономика, управление и инвестиции. 2014. № 2(4). URL: [euii.esrae.ru/24-37](http://euii.esrae.ru/24-37) (дата обращения: 23.06.2019).
7. Официальный сайт магазина IKEA [https://www.ikea.com/ms/ru\\_RU/this-is-ikea](https://www.ikea.com/ms/ru_RU/this-is-ikea).
8. Отчет по экологии и социальной ответственности за 2018 г. IKEA на официальном сайте IKEA.
9. <https://franshiza-subway.ru>.
10. <https://eu.wholefoodsmarket.com/?destination=www.wholefoodsmarket.com%2F>.
11. <https://www.zappos.com>.
12. [https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page).
13. <https://99only.com>.
14. <https://www.tokyu-hands.com.sg>.