

## **Консалтинговые услуги как инструмент эффективного развития розничной торговли**

**Иванова О.А.**, аспирант, Российский государственный  
социальный университет, Москва

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные тенденции развития предприятий розничной торговли, охарактеризован активный рост рынка интернет-торговли. Рассмотрены задачи и функции розничной торговли на современном этапе экономического развития России. Отмечена необходимость применения консалтинговых услуг в целях эффективной деятельности торговых предприятий. Рассмотрена основная задача консалтинговой компании при оказании услуг торговым розничным предприятиям – разработка методики выявления недостатков торгово-технологического и организационного процесса, в целях последующего его устранения. Отмечено, что консалтинговые компании оказывают услуги учитывая специфику бизнеса розничной торговли в рамках ассортиментной политики, в отношении концепции магазина, повышения эффективности работы магазинов, мерчендайзинга и открытия магазинов, а также в отношении создания торговой марки магазина и маркетинговых исследований.

**Ключевые слова:** отраслевой рынок, рынок консалтинговых услуг, предприятия розничной торговли.

### **Consulting services as a tool for effective development of retail trade**

**Ivanova O.A.**, postgraduate student, Russian State Social University, Moscow

**Annotation.** The article considers the main tendencies of development of the enterprises of retail trade, is characterized by active growth of the market of Internet

trading. Consider the tasks and functions of retail trade at the present stage economic development of Russia. The necessity of the use of consulting services for the effective activities of commercial enterprises. Considered the main task of the consulting company in the provision of services retail businesses – development of methods to identify shortcomings of commercial, technological and organizational process, in order to further troubleshoot it. Noted that consulting companies offer services in considering the nature of business of retail trade in the framework of the assortment policy in regard to the concept of the store, increasing the efficiency of the shops, merchandising and store openings, as well as to create brand and store marketing research.

**Keywords:** industry-specific market, consulting services market, retail.

При современном исследовании рынка розничной торговли России особое внимание уделяется показателю валового внутреннего продукта (ВВП) как основному индикатору экономического и социального благосостояния. Несмотря на тот факт, что ВВП представляет собой внутренний продукт произведенный резидентами страны, данный индикатор позволяет оценить общую тенденцию развития экономики страны.

Следует отметить, что современная оптовая и розничная торговля являются второй по объему статьей в совокупном ВВП. При учете ВВП по разделам ОКВЭД розничная и оптовая торговля объединяется с ремонтом автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования. Так, доля торговли в совокупном объеме ВВП в последние годы составляет в среднем 16-17%, что позволяет говорить о розничной торговле как одной из крупнейших сфер экономики страны, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала.

Характеризуя розничную торговлю, можно подчеркнуть, что она представляет собой товарообменный процесс, направленный на удовлетворение потребностей людей путем свободной продажи товаров и услуг, представляющих

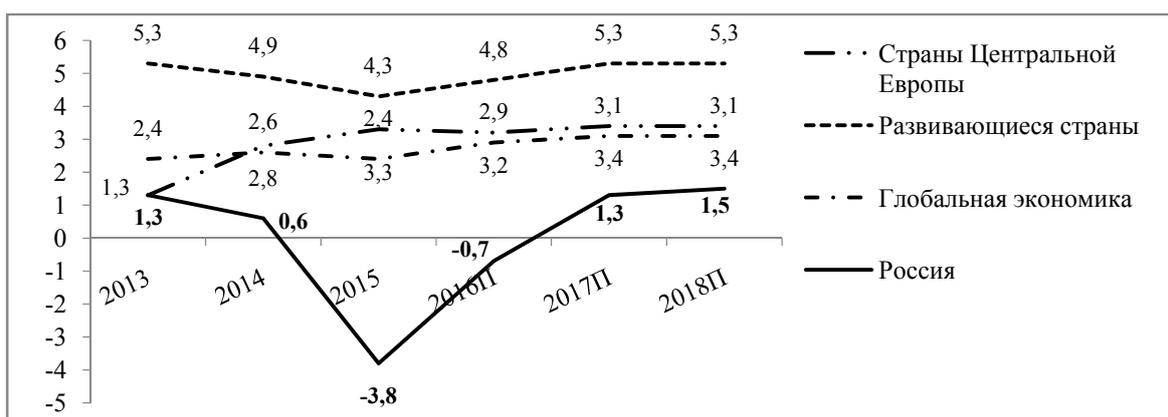
для них ценность, непосредственно конечному потребителю.

Торговля является необходимым элементом системы народного хозяйства, которая отвечает за связь между сферой производства и сферой потребления. Все это в совокупности определяет большое количество предпринимателей и наемных работников в сфере розничной торговли, а также компаний в отрасли и ее вклад в производство ВВП [13].

Доля розничной торговли в современной российской экономике составляет в среднем от 6 до 7% от общей структуры ВВП.

Следует отметить, что на протяжении последних лет наблюдается тесная взаимосвязь (корреляция) между темпами роста розничной торговли и совокупного ВВП. Высокая корреляция свидетельствует о том, что рост (снижение) совокупного ВВП ведет к пропорциональному снижению розничной торговли.

Исходя из прогноза роста реального ВВП Всемирного банка, [20] представленных на рисунке 1, на протяжении 2016-2018 гг. рост ВВП не превысит 1,5%, а в 2016 году прогнозируется отрицательное изменение ВВП. Таким образом, следует ожидать, что снижение темпом роста ВВП отразится аналогичным образом и на розничной торговле.



**Рис. 1 – Прогноз роста реального ВВП, % по данным Всемирного банка на 2016-2018 гг.**

Стоит отметить, что ВВП учитывает только продукцию, произведенную резидентами страны. Однако на рынке розничной торговли функционируют также

и нерезиденты. Доля продовольственного ритейла составляет в среднем 47-49% розничного рынка.

Согласно статистическим данным розничный товарооборот в текущих ценах находился в стадии роста на протяжении последних десяти лет и продолжит рост в прогнозные периоды. Наибольшего роста рынок розничной торговли достигал в годы 2010-2013 годы, следующие за периодом наибольшего негативного воздействия очередного финансового кризиса (2008 г. )

Однако, более информативен анализ прироста розничного оборота при учете эффекта изменения уровня цен (инфляции). Так, темпы роста реального товарооборота снизилась с 7,1% до 2,7% (с 2011г. по 2014г.), а в конце 2015 г. данный показатель имел отрицательное значение .

После кризиса 2008х и 2014х годов, потребление продовольственных товаров упало также сильно, как и потребление непродовольственных товаров. При этом показатели оборота розничной торговли пищевыми продуктами и непродовольственными товарами в 2016 году заметно снизились (соответственно более чем на 9% и на 10%). Следует отметить, что вплоть до 2013 г. включительно отрасль находилась под влиянием непрерывно растущих (после кризиса) реальных располагаемых денежных доходов населения и умеренных темпов инфляции (не более 6%), что и обуславливало относительно высокие темпы роста розничной торговли в данный период.

Во второй половине 2015- 2016 гг. на потребительский рынок оказывают мощное давление отдельные макропоказатели и, в первую очередь, сокращение реальной заработной платы (на 9,2%), сокращение реальных располагаемых расходов населения, рост цен , а также снижение доступности кредитования. Как следствие, население (домашние хозяйства) перешли на избирательно-сберегательную модель текущего потребления.

Негативные изменения происходят не только в области ценообразования и ассортиментной политики, но на качестве товара, и как следствие, сокращение

розничных продаж и снижение эффективности деятельности предприятия. Однако, несмотря на экономическую нестабильность, российский розничный рынок все еще остается одним из крупнейших в Европе

В секторе розничной торговли ведущая роль принадлежит розничным сетям. На долю сетевых супермаркетов и гипермаркетов приходится 64% всего торгового оборота. Следует отметить, что по сравнению с европейскими странами, этот показатель невысокий. В Европе на долю розничных сетей приходится около 84% всех продаж, а обычные магазины и торговые павильоны обеспечивают всего 16% оборота.

Следует отметить, что в 2016 году оборот розничной торговли в основном (на 91,3%) формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями [10]. Оборот на рынках и ярмарках составил всего 8,7%, тогда как десять лет назад, на долю рынков и ярмарок приходилось более 26% розничного оборота, что свидетельствует о тенденции его вытеснения из розницы рынков и ярмарок. [12]

Концентрация 10-ти крупнейших сетей по объему реализации всей торговой продукции за анализируемые периоды составляет 9-11%. (таблица 1)

Таблица 1

**Список крупнейших компаний по объему реализации продукции в отрасли розничной торговли России [18] (млрд.руб.)**

Компания	2016 г.	2013 г.	2010 г.	Среднегодовой темп прироста (в %)
«Магнит»	764	580	336	32
X5 Retail Group	634	535	454	12
«Ашан»	314	268	205	15
«Метро Кэш Энд Керри»	240	208	158	15
«Дикси», группа компаний	229	181	102	31
«Лента»	194	144	90	29
«Компания "М.видео»	172	148	112	15
«О'Кей», группа	152	139	93	18
«Леруа Мерлен Восток»	124	95	56	31
«Эльдорадо»	113	98	84	11
Итого по топ-10 лидеров	2 936	2 396	1 690	20

Следует отметить тенденцию роста доли 10-ти крупнейших розничных сетей в общем обороте за анализируемые периоды. Среднегодовой темп прироста оборота 10 лидеров отрасли составил 20,2%, а общего розничного оборота – 11,3%. В 2015 г. десять крупнейших компаний отрасли обеспечивают 11,1% товарооборота отрасли в целом.

По мнению некоторых аналитиков, российский рынок практически закрыт для новых участников. Сети, уже закрепившиеся на рынке, имеют достаточно прочные позиции и не намерены пускать новые компании на свою территорию. Кроме того, цена выхода на рынок путем приобретения других сетей существенно выросла. [13]

Следует отметить, что темпы роста российского розничного рынка замедляются, и в целом их привлекательность снижается. Отмечается и падение страны в рейтинге, которое отражает общее замедление экономического роста и значительное усиление воспринимаемых инвестиционных рисков, связанных с розничным рынком – девальвация рубля, растущая инфляция, отток капитала, неуверенность потребителей, противление западным ценностям, и все это вкупе с политическими последствиями конфликта на Украине. Уже в этом году такая неопределенность спровоцировала значительные сокращения границ бизнеса нескольких относительно крупных международных игроков, отмечается даже их полный уход с российского рынка.

Но несмотря на снижение активности уровня развития экономики, относительно активный рост на протяжении последних пяти лет демонстрирует рынок интернет-торговли. По оценкам экспертов J'son & Partners Consulting [1], рынок интернет-торговли России по итогам 2016 г. составил более 700 млрд. рублей. При этом на рынке присутствует более 40 тыс. интернет-магазинов. Средний рост рынка (CAGR) в 2010–2016 гг. был равен более 42 %, а в последующие годы (2017–2018 гг.) CAGR ожидается увеличение на 8,1 % в год. Среди основных трендов и тенденций рынка интернет-торговли Российской

Федерации эксперты J'son & Partners Consulting выделяют развитие мультиканальной стратегии сбыта: крупнейшие игроки развивают розничные сети вместе с развитием интернет-торговли.

Розничная торговля представляет собой процесс обмена товара, который направлен на удовлетворение спроса населения за счет свободной продажи определенных видов товаров и услуг и решает целый ряд задач, таких как организация уличной торговли, организация торговли с доставкой товара непосредственно потребителю, осуществление рассылки заказанных дистанционно товаров, организация продаж в специально оформленном месте в соответствии с потребностями потребителей данного региона, формирование широты и глубины ассортимента товаров и услуг.

Следует отметить, что любая коммерческая деятельность в качестве своей цели видит получение прибыли, а получение прибыли возможно лишь в том случае, если товар или услуга соответствует покупательскому спросу, при этом эффективность на рынке напрямую зависит от скорости реагирования на изменения, которые происходят.

Увеличение объема интернет-торговли, меняющиеся вкусовые предпочтения потребителей, а также недавнее снижение показателей экономического роста, за которым последовало сокращение чистого дохода и спроса населения, уже оказали свое воздействие на рынок и изменили его состояние. В такой ситуации, в период неустойчивого состояния в экономике страны возрастает потребность в услугах аудиторско-консалтинговых компаний остается высокой.

Основными показателями деятельности предприятий розничной торговли являются показатели доходности, ликвидности и деловой активности. А факторами, ограничивающими доходность и деловую активность организаций розничной торговли, являются: платежеспособный спрос, уровень налогообложения, недостаток финансовых средств, арендная плата, транспортные

расходы, процент коммерческого кредита, недостаточный ассортимент. [7]

Наряду с основными факторами, ограничивающими доходность и деловую активность организаций розничной торговли на современном этапе, можно выделить и сопутствующие, такие как: нехватка подходящих торговых площадей; растущая конкуренция; усиление экономического давления со стороны местных органов власти на розничную торговлю; неравные экономические условия для мелких и крупных розничных организаций; проблемы связанные с недостатком квалифицированных кадров; проблемы с наймом персонала; нехватка подходящих торговых площадей, вмешательство контролирующих органов; сотрудничество с поставщиками (надежность, доступность товара, изменение некоммерческих условий поставок).

Консалтинговая компания ставит целью своей деятельности: реализовать и внедрить возможности, инновационные технологии, автоматизацию для улучшения результатов и показателей работы розничного торгового предприятия. При этом консалтинговые услуги для торгового предприятия всегда предполагают подготовку документации, обучение сотрудников ее внедрению и применению, а иногда (по договоренности) специалисты консалтинговой компании выполняют функции по внедрению поставленных заказчиком задач в систему работы розничного торгового предприятия.

Помимо предоставления аудиторских, налоговых и юридических услуг, консалтинговые компании и консультационные фирмы могут оказать содействие в повышении финансовых показателей и операционной эффективности торгового предприятия и предложить решения в области организации процессов и разработки стратегий в условиях высокого уровня конкуренции на рынке.

Консалтинг для торгового предприятия или (розничной сети) предполагает консультирование по вопросам, среди которых можно выделить следующие наиболее важные и актуальные вопросы:

- улучшение конкурентной позиции компании на рынке;

- повышение эффективности на всех этапах цепочки поставок и улучшение взаимодействия с поставщиками и компаниями розничной торговли;
- осведомленность о предполагаемых законодательных изменениях и их воздействии на ваш бизнес;
- использование интернета в качестве интегрированного канала продаж с целью обеспечения комфортных условий для совершения покупок;
- определение, оценка и минимизация рисков, связанных с деятельностью компании;
- инвестирование в управление отношениями с клиентами;
- поиск новых возможностей для бизнеса с помощью социальных сетей и цифрового маркетинга.

Так, консалтинговые услуги в розничной торговле включают в себя услуги полного цикла - от разработки стратегии компании до внедрения проектов, услуги консалтинга в областях: производство, мерчандайзинг и планирование ассортимента, транспортные и логистические процедуры, процессы магазинов, маркетинг, взаимодействие с поставщиками.

Важную роль для предприятия розничной торговли играет ассортиментная политика компании. И одним из важнейших элементов данного процесса является правильный выбор ассортимента товаров. От степени эффективности политики формирования ассортимента зависит успех, стабильность, конкурентоспособность любого торгового предприятия. Ассортимент товара должен постоянно обновляться и расширяться на основании учета покупательского спроса и материального состояния потенциальных потребителей. Можно говорить о следующей корреляции: чем чаще обновляется ассортимент, тем выше рост товарооборота и реализации товаров. При этом, если ассортимент не соответствует потребностям – это отрицательно сказывается на эффективности торговой деятельности. Именно разработкой ассортиментной политики, проведения опроса, разработкой документов, занимается консалтинговая

компания.

Одной из основных задач, которые решает консалтинговая компания при оказании услуг торговым розничным предприятиям в целях повышения эффективности их работы, это разработка методики выявления недостатков торгово-технологического и организационного процесса, в целях последующего его устранения. Так же консалтинговые компании оказывают услуги учитывая специфику бизнеса розничной торговли в рамках ассортиментной политики, в отношении концепции магазина, в отношении повышения эффективности работы магазинов, в отношении мерчендайзинга и открытия магазинов, а также в отношении создания торговой марки магазина и маркетинговых исследований.

Так, к услугам, которые могут быть предложены консалтинговой фирмой торговым организациям, учитывая специфику бизнеса розничной торговли в рамках ассортиментной политики можно отнести: анализ ассортимента; оптимизация системы управления ассортиментом; разработка (оптимизация) товарного классификатора; разработка ассортиментной матрицы; оптимизация системы анализа деятельности (анализ по магазину, по товарным категориям); интерпретация результатов и планирование действий в магазинах в зависимости от результатов анализа; выявление положительных и опасных сигналов в работе магазина; разработка перечня рекомендуемых действий в магазине; внедрение управления по товарным категориям.

Ниже приведены услуги, которые могут быть предложены консалтинговой фирмой торговым организациям, учитывая специфику бизнеса розничной торговли, в отношении концепции магазина: анализ ситуации; анализ конкурентной среды; анализ покупательской среды; позиционирование магазина на основе анализа расположения, конкурентов, покупательской среды; целевые группы покупателей; конкурентное преимущество; определение формата и оптимальной торговой площади магазина; рекомендации по ценовой и ассортиментной политике; рекомендации по рекламной стратегии.

К услугам, которые могут быть предложены торговым организациям, учитывая специфику бизнеса розничной торговли, уже в отношении повышения эффективности работы магазинов можно отнести: дизайн интерьера, торгового оборудования, средств навигации и pos-материалов; разработка стандартов для сетевых магазинов; планировочные решения и стандарты организации торгового пространства для сетей магазинов; оптимизация торговых и технологических процессов; поиск резервов в работе магазина (сети магазинов), определения направлений сокращения непродуктивных затрат; перевод магазинов с прилавочной формой торговли на самообслуживание; безопасность; внедрение автоматизированных систем управления и компьютерных технологий.

А к консалтинговым услугам, которые могут быть предложены розничным торговым организациям, в отношении мерчендайзинга, можно отнести: оценка мерчендайзинга – системы представления товаров в зале и выкладки товаров в товарных группах; разработка стандартов мерчендайзинга; управление торговыми площадями; управление полочным пространством; разработка (уточнение) планограмм; оформление витрин; применение акцентов и способов привлечения внимания покупателей.

Таким образом, можно отметить, что эффективная деятельность предприятий розничной торговли, зависит от того какие качественные решения и как быстро будут принимать их менеджеры торгового предприятия в части ассортиментной политики, увеличения объема и сокращения сроков продаж. А консультантами и сотрудниками в данной работе могут стать консалтинговые фирмы, которые возьмут на себя работу по решению многих сложных вопросов ,требующих дополнительных умений и затрат, при этом затраты от такого сотрудничества покроются высоким доходом и эффективностью деятельность самого торговой предприятия.

## Библиографический список

1. Атлас интернет-торговли: прогноз сегментов в 2015–2018 гг. URL: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/atlas-internet-torgovli-prognoz-segmentov-v-20152018-gg-20150519103348](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/atlas-internet-torgovli-prognoz-segmentov-v-20152018-gg-20150519103348) (дата обращения: 20.12.16).
2. Воложанин В.В., Сущность консалтинга и его специфика в сфере услуг [Электронный ресурс] // В.В. Воложанин, О.А. Воложанина // Вестн. Юж-Уральск. гос. ун-та. – Серия «Экономика и менеджмент». 2013. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18899719>. (дата обращения: 10.01.17).
3. Гладышев А.А., Управленческое консультирование. Введение в профессию: Пер. с англ. / Науч. ред. А.А. Гладышев. М. 2004. С. 42.
4. Ефремов В.С., Консалтинговая деятельность: Учебник- М.: Юрайт-Издат, 2012.
5. Исраилова З.Р., Экономическая сущность консалтинговых услуг в условиях глобализации [Текст] / З.Р. Исраилова // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2011. № 31. С. 12.
6. Ковшова М.В., Иванова О.А., Формы оказания консалтинговых услуг // Инновации и современные технологии в кооперативном секторе экономики // 2015. (материалы международной научно-практической конференции в рамках ежегодных Чаяновских чтений). С.183-184
7. Кононов И. Сущность консалтинга. «Экономика и жизнь» №06 (9522) 2014, [Электронный ресурс] URL: <http://www.eg-online.ru/article/238046/> (дата обращения: 10.11.16).
8. Кулик Н.А. Розничная торговля как сектор экономики: проявление кризиса, проблемы и пути их решения // Сибирский торгово-экономический журнал. 2010. № 10. С. 24-27
9. Монкин О.А., Фактор потребительского поведения в розничной торговле // Транспортное дело России// 2010. № 10. С. 185-187.
10. О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-

ноябре 2015 года / Минэкономразвития РФ.

11. Панфилов В.С., Черноволов М.П., Финансирование розничной торговли в России» Панфилов В.С., Черноволов М.П Журнал «Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН» – Выпуск № 4 / 2006

12. Селезнева Е.Ю., Розничная торговля: проблемы, тенденции и перспективы развития // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2011. № 10. С. 254-260

13. Токмакова Н.О., Андриянова М.В., Менеджмент-консалтинг // учебно-методический комплекс. – М.// Изд. центр ЕАОИ. – 271 с., 2009

14. Шевченко С.Г., В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. URL: <http://magazine.hrm.ru/integracionnyye-processy-na-rynke-konsultacionnykh-uslug>.

15. Srinivasan R. «The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion», November 2014, IIMB Management Review 26(4)

16. Thomas D.R.E., Strategy Is Different in Service Businesses // Harvard Business Review.1978.№56. P. 158-165.

17. Trends and challenges in the management consulting industry <http://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry>, 20 February 2017

18. URL: <http://www.icmci.org/> — ICMCI (Международный Совет институтов управленческого консультирования).

19. URL: <http://www.raexpert.ru> - рейтинговое агентство – «Эксперт РА».

20. URL:<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ>.