



---

# ОТРАСЛЕВЫЕ РЫНКИ И РЫНОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

---

УДК 338.984

## КОМПЛЕКСНЫЙ ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ COMPLEX INTEGRATED INDICATOR OF COMPETITIVENESS OF THE RETAIL DISTRIBUTION NETWORK

**Г.В. Михеев**  
**G.V. Mikheev**

Кубанский государственный технологический университет, Россия, 350072, г. Краснодар, ул. Московская, 2.  
Kuban State Technological University, 2, Moscovskay St, Krasnodar, 350072, Russia.

*E-mail:* mgstyle77@yandex.ru

*Аннотация.* Расширение бизнеса требует новых инвестиций, которые могут быть обеспечены за счет собственных или заемных средств. Оценка уровня конкурентоспособности розничной торговой сети, является основой для успешного принятия управленческих решений и полностью должно обеспечиваться измерительной системой. В статье для определения оценки конкурентоспособности розничной торговой сети сгруппированы критерии по отдельным элементам комплекса маркетинга, предложены показатели для розничной торговой сети. Предложена матрица розничных торговых сетей конкурирующих на рынке FMCG.

*Resume.* Expansion of business requires new investments which can be provided at the expense of own or borrowed funds. The assessment of level of competitiveness of a retail distribution network, is a basis for successful acceptance of management decisions and completely shall be provided with measuring system. In article for determination of an assessment of competitiveness of a retail distribution network criteria are grouped in separate elements of a marketing mix, indicators for a retail distribution network are offered. The matrix of the retail distribution networks competing in the FMCG market is offered.

*Ключевые слова:* Розничная торговая сеть, показатели по продукции розничной торговой сети, показатели по ценовой политике розничной торговой сети, показатели по доведению товаров до потребителя розничной торговой сети, показатели по продвижению товаров в розничной торговой сети, показатель конкурентной позиции розничной торговой сети.

*Key words:* A retail distribution network, indicators on production of a retail distribution network, indicators on price policy of a retail distribution network, indicators on bringing goods to the consumer of a retail distribution network, indicators on promotion of goods in a retail distribution network, an indicator of a competitive line item of a retail distribution network.

---

### Введение

Розничная торговля является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики России, опережающим по темпам роста другие отрасли. Постоянно изменяющаяся среда, в которой функционирует современные предприятия сетевой розничной торговли, предъявляет



серьезные требования к управлению бизнесом. В условиях ужесточения конкуренции розничным торговым сетям необходимо расширять масштабы своей деятельности темпами, соответствующими или опережающими темпы роста рынка. В противном случае компания будет терять свою долю рынка и, как итог, проиграет конкурентную борьбу. Расширение бизнеса требует новых инвестиций, которые могут быть обеспечены за счет собственных или заемных средств. Оценка уровня конкурентоспособности розничной торговой сети, является основой для успешного принятия управленческих решений и полностью должно обеспечиваться измерительной системой.

Для определения конкурентной позиции розничной торговой сети первоначально за основу в работе мы использовали методики М. Диканова, И. Скрынниковой [Диканов, Скрынникова, 2012], Т. Парамоновой и И. Красюк [Парамонова, Красюк, 2013], а также В. Белоусова [Белоусов, 2001], [Сибирская, Овешникова, 2013] в которые были внесены отдельные изменения.

Для розничной торговой сети, очень важно знать, позицию которую она занимает, данный показатель сильно зависит, как от потребительского отношения к розничной торговой сети, так и от отношения к продукции, которую данная розничная торговая сеть предлагает, ее качества, уровень которого может быть определен только практическими методами.

### Результаты исследований

Мы предлагаем оценивать конкурентную позицию розничной торговой сети по формуле (1).

$$KPS = \left(1 - \frac{PRT}{R}\right) \times \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M \left(1 - \frac{Pp}{M}\right) \times di \quad (1)$$

где  $KPS$  – конкурентная позиция  $s$ -ой торговой сети,  $S=1...R$ ;

$R$ –общее число розничных торговых сетей присутствующих в данном субъекте;

$M$ –общее число представленной в данной розничной торговой сети марок  $j$ -товара в  $i$ -ой номенклатуре продукции,  $i = 1...N, j = 1...M$ ;

$di$ – удельный вес количества реализованной продукции  $j$ -ой марки в общей номенклатуре товаров анализируемого вида;

$PRT$ – позиция анализируемой розничной торговой сети в общем рейтинге основанном на мнении покупателей;

$Pp$ – позиция товара в сводном рейтинге, основанном на рейтинге покупателей, органолептической и лабораторной экспертизах.

На основании представленной формулы, можно заключить, что если  $KPS > 1$ , то конкурентную позицию данной розничной торговой сети можно охарактеризовать как сильную, в случае если  $0,5 < KPS < 1$ , то, как среднюю, при  $KPS < 0,5$ , то следует охарактеризовать как слабую позицию.

Предложенная формула может казаться сложной из-за емкости расчетов, поскольку в розничной торговой сети представлены тысячи, а порой даже десятки тысяч товарных позиций, однако данный недостаток, можно устранить, рассмотрев не все категории товаров, а лишь те основные, на которые ориентируется та или иная розничная торговая сеть, также следует проводить постепенное проведение исследований, поскольку лабораторные экспертизы являются дорогостоящими мероприятиями, однако очень важными и необходимыми, если розничная торговая сеть хочет выжить в сложной конкурентной борьбе, характерной в настоящее время для современного рынка.

Преимущество предложенной формулы в том, что в отличии от представленных М. Дикановым, И. Скрынниковой, Т. Парамоновой и И. Красюк, она ориентирует на реализацию качественной продукции, а именно этот критерий рассматривается как основополагающий в оценке конкурентных преимуществ и является одним из главным в вопросах выживания розничной торговой сети. Розничная торговая сеть имеет очевидную возможность варьировать ассортимент своей продукции, ориентируясь на результаты таких исследований.

Для оценки конкурентоспособности розничной торговой сети критерии группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: а) продукция; б) цена; в) доведение продукции до потребителя; г) продвижение продукции.

С учетом изложенного ранее предлагаем следующую систему показателей для розничной торговой сети.

1. Показатели по продукции розничной торговой сети

Коэффициент рыночной доли РТС на рынке FMCG (Fast Moving Consumer Goods, FMCG) – сектор быстро оборачиваемых продуктов в розничной торговле:

$$CMS = \frac{P5Vrt}{P5Vmt} \quad (2)$$



где  $PSVrt$  – объем продаж продукции розничной торговой сети;

$PSVm$  – общий объем продаж продукции на рынке.

Данный коэффициент показывает долю, занимаемую розничной торговой сети на рынке FMCG.

Коэффициент предпродажной подготовки РТС:

$$CpsP = \frac{SEpsP}{SEa} \quad (3)$$

где  $SEpsP$  – сумма затрат на предпродажную подготовку;

$SEa$  – сумма затрат на приобретение продукции и организацию ее продаж.

Данный показатель характеризует усилие розничной торговой сети к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки, в случае если продукция или товары не требуют предпродажной подготовки в отчетный период, то  $CpsP = 1$ .

Коэффициент изменения объема продаж РТС:

$$CCSV = \frac{SVErp}{SVBrp} \quad (4)$$

где  $SVErp$  – объем продаж на конец отчетного периода;

$SVBrp$  – объем продаж на начало отчетного периода.

Данный коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности розничной торговой сети за счет роста объема продаж.

2. Показатель по ценовой политике розничной торговой сети.

Коэффициент уровня цен РТС:

$$PLC = \frac{Pmax + Pmin}{2Prt} \quad (5)$$

где  $Pmax$  – максимальная цена товара на рынке;

$Pmin$  – минимальная цена товара на рынке

$Prt$  – цена товара установленная розничной торговой сетью.

Данный коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности розничной торговой сети за счет динамики цен на товары.

3. Показатель по доведению товаров до потребителя розничной торговой сети.

Коэффициент доведения товаров до потребителя РТС:

$$CFC = \frac{CCSV \times SEdsfErp}{SEdsfBrp} \quad (6)$$

где  $CCSV$  – коэффициент изменения объема продаж розничной торговой сети;

$SEdsfErp$  – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$SEdsfBrp$  – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Данный коэффициент показывает стремление розничной торговой сети к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. Показатели по продвижению товаров в розничной торговой сети.

Коэффициент рекламной деятельности РТС:

$$CAA = \frac{CCSV \times SEaaErp}{SEaaBrp} \quad (7)$$

где  $CCSV$  – коэффициент изменения объема продаж розничной торговой сети;

$SEaaErp$  – сумма затрат на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$SEaaBrp$  – сумма затрат на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Данный показатель характеризует стремление розничной торговой сети к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж в РТС:

$$EPS = \frac{CCSV \times SEsaErp}{SEsaBrp} \quad (8)$$

где  $CCSV$  – коэффициент изменения объема продаж розничной торговой сети;

$SEsaErp$  – сумма затрат на оплату труда торговых агентов-продавцов на конец отчетного периода;



$SEsaBrp$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов-продавцов на начало отчетного периода.

Данный коэффициент показывает стремление розничной торговой сети к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением дополнительных торговых агентов-продавцов.

Коэффициент использования PRв РТС:

$$EPR = \frac{CCSV \times EPRErp}{EPRBrp} \quad (9)$$

где  $CCSV$ – коэффициент изменения объема продаж розничной торговой сети;

$EPRErp$ – затраты на связь с общественностью на конец отчетного периода;

$EPRBrp$ – затраты на связь с общественностью на начало отчетного периода.

Данный коэффициент показывает стремление розничной торговой сети к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности, для этого суммируем вышеперечисленные коэффициенты и найдем среднеарифметическую величину. Назовём его коэффициентом маркетинговой адаптации конкурентоспособности ( $CMAC$ ).

$$CMAC = \frac{CMS + CpaP + CCSV + PLC + CFC + CAA + EPS + EPR}{N} \quad (10)$$

где  $N$ – общее число показателей в числителе, в данном случае  $N = 8$ .

Важно отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины, тогда для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности розничной торговой сети нужно определить сумму коэффициентов для всей продукции:

$$\sum C = \frac{\sum CMAC}{n} \quad (11)$$

где  $n$ – количество товаров и/или услуг розничной торговой сети.

Также для расчета полной конкурентоспособности розничной торговой сети нужно учитывать общефинансовые коэффициенты, которые рассчитываются на основе анализа баланса розничной торговой сети (предприятия в целом) за отчетный период. Коэффициент текущей ликвидности ( $CCL$ ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у розничной торговой сети оборотных средств в виде товарных запасов, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов к наиболее срочным обязательствам розничной торговой сети в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей:

$$CCL = \frac{\text{итог второго раздела баланса}}{\text{итог пятого раздела баланса}} \quad (12)$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2.

Если говорить про коэффициент обеспеченности собственными средствами ( $CSWM$ ), то он определяется как отношение между объектами источников собственных средств (итог третьего раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у розничной торговой сети оборотных средств в виде товарного запаса, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог второго раздела баланса).

$$CSWM = \frac{\text{итог третьего раздела баланса} - \text{итог первого раздела баланса}}{\text{итог второго раздела баланса}} \quad (13)$$

Нормативное значение – не менее 0,1.

Полная формула расчета конкурентоспособности розничной торговой сети:

$$CRT = \sum C \times CCL \times CSWM \quad (14)$$

Предлагаем в представленную формулу внести отдельные изменения:

$$CRT = CMAC \times KPS \times CCL \times CSWM \times \sum C \quad (15)$$

где  $CMAC$ – коэффициент маркетинговой адаптации конкурентоспособности;

$KPS$ – конкурентная позиций розничной торговой сети.



При оценке результатов расчета следует использовать матрицу группового ранжирования конкурирующих розничных торговых сетей. Данная матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять секторов, каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10. Сама матрица делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе розничных торговых сетей, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка (рис.).

К группе рыночных лидеров относятся розничные торговые сети, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности, для подобных розничных торговых сетей характерным поведением является оборона.

К группе рыночных претендентов относятся розничные торговые сети расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9, эти розничные торговые сети, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводя ценовой демпинг, снижая стоимость на товары первой необходимости, для таких сетей характерно стратегическое управление в виде атаки на всех направлениях деятельности.

Претенденты		Лидеры
+3,1–+7	+7,1–+9	+9,1–+10
Занявшие нишу	Последователи	
-2,9–(-0,99)	1	+1,1–+3
Банкроты		Занявшие нишу
-10–(-9,1)	-9–(-7)	-6,9–(-3)

Рис. Матрица розничных торговых сетей конкурирующих на рынке FMCG  
Fig. Matrix retail chains competing in the market FMCG

К группе рыночных последователей относятся розничные торговые сети, расчетный коэффициент которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Розничные торговые сети из данной группы проводят политику подражания лидеру, не рискуют, но и не проявляют пассивности.

Розничные торговые сети, действующие в рыночной нише, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых от -0,99 до -6,9, работают по узкому профилю категорий товаров и услуг.

К группе банкротов относятся те розничные торговые сети, у которых коэффициент конкурентоспособности от -7 до -10, обычно проводят режим внешнего управления и мероприятия по выходу из банкротства и улучшению своих позиций.

### Заключение

Таким образом, используя результаты анализа научных работ, мы представили первый опыт комплексного показателя конкурентоспособности розничной торговой сети. Данное комплексное видение, является исключительно важной информацией для высшего менеджмента розничных торговых сетей, владельцев, и может служить основой для принятия управленческих решений, способных изменить положение розничной торговой сети, тем самым повысить ее конкурентоспособность. Предложенный вариант интегральной оценки конкурентоспособности розничной торговой сети обладает определенными достоинствами, которые отражены в возможности оценки конкурентоспособности в динамике, в выявлении параметров, понижающих конкурентоспособность розничной торговой сети, и позволяет разработать меры по их улучшению.

### Список литературы References

1. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 63-71.



---

Belousov, V.L. Analis konkurentosposobnosti firmy / V.L. Belousov // Marketing v Rossii I za rubezgom. 2001. № 5. P. 63-71. (in Russian).

2. Диканов, М.Ю. Формирование и использование инструментария оценки конкурентоспособности организаций сферы торговли: Монография / М.Ю. Диканов, И.А. Скрынникова. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. – 163с.

Dikanov, M.Y. Formirovanie i ispolzovanie instrumentariya ocenki konkurentosposobnosti organizaciy sfer trgovly: Monografiya / M.Y. Dikanov, I.A. Skrinnikova. - M.: RIOR: INFRA-M, 2012. – 163p. (in Russian).

3. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КНОРУС, 2013. – 120 с.

Paramonova, T.N. Konkurentosposobnost predpriyatiya roznichnoy trgovli: ychebnoe posobie / T.N. Paramonova, I.N. Krasuk. – M.: KNORUS, 2013. – 120 p. (in Russian).

4. Сибирская, Е.В. Методика многокритериальной и многофакторной оценки эффективности инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / Е.В. Сибирская, Л.В. Овешникова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2013. №22 (165). Выпуск 28/1. С. 55-61.

Sibirskaya, E.V. Metodica mnogokriterialnoy i mnogofactornoy ocenki effektivnosti infrastruktornogo obespecheniya predprinimatelskoy deyatelnosti / E.V. Sibirskaya, L.V. Oveshnikova // Belgorod State University Scientific Bulletin. 2013. №22 (165) .vipusk 28/1. P. 55-61. (in Russian).