

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БЕЛГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ**

Магистерская диссертация  
обучающейся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика  
очной формы обучения, группы 06001611  
Алтуховой Кристины Юрьевны

Научный руководитель:  
Кандидат экономических наук,  
Доцент кафедры мировой экономики  
Дорохова Е.И.

Рецензент:  
Руководитель научно-образовательного центра  
глобальной экономики и кооперации БУКЭП  
д.э.н., профессор Клименко О.И.

Белгород 2018

## **АННОТАЦИЯ**

В диссертационной работе рассматриваются теоретико-прикладные аспекты формирования логистических цепей поставок и их особенности в рамках международных торговых сетей. Целью магистерской диссертации является исследование особенностей развития логистических цепей поставок международных торговых сетей. Объектом работы являются международные торговые сети, действующие на российском и мировом рынках. Предметом выступают отношения, возникающие при формировании логистических цепей поставок в международных торговых сетях, а также стратегические направления их дальнейшего развития.

К наиболее значимым результатам исследования можно отнести: выявлены специфические особенности формирования и развития логистических цепей поставок в международных торговых сетях; изучено современное состояние и динамика развития международных торговых сетей в мировой экономике; проведена оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»; разработана логистическая стратегия развития международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

## **ABSTRACT**

In dissertation work theoretic-applied aspects of formation of logistic chains of deliveries and their feature within the international retail chain stores are considered. A research objective is the research of features of development of logistic chains of deliveries of the international retail chain stores. An object of a research is the international retail chain stores operating in the Russian and world markets. The relations arising when forming logistic chains of deliveries in the international retail chain stores and also the strategic directions of their further development act as an object of research.

It is possible to refer to the most significant results of a research: specific features of formation and development of logistic chains of deliveries in the international retail chain stores are revealed; the current state and dynamics of development of the international retail chain stores in world economy is investigated; assessment of efficiency of logistic chains of deliveries of the international retail chain stores of LLC METRO CASH&CARRY is carried out; the logistic development strategy of the international retail chain stores of LLC METRO CASH&CARRY is developed.

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования логистических цепей поставок .....	9
1.1. Сущностные характеристики, виды и модели логистических цепей поставок .....	9
1.2. Механизм управления логистическими цепями поставок и оценка его эффективности .....	23
1.3. Специфические особенности формирования и развития логистических цепей поставок в международных торговых сетях .....	30
Глава 2. Аналитико-прикладная оценка развития международных торговых сетей .....	50
2.1. Оценка современного состояния и динамика развития международных торговых сетей в мировой экономике .....	50
2.2. Характеристика мировых лидеров международных торговых сетей, действующих в РФ .....	59
2.3. Оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» .....	64
Глава 3. Пути совершенствования логистических цепей поставок международных торговых сетей .....	85
3.1. Общие логистические барьеры в международных торговых сетях и пути их преодоления .....	85
3.2. Адаптационные сложности развития международных торговых сетей в российских регионах .....	93
3.3. Разработка логистической стратегии международной торговой сети ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» .....	109
Заключение .....	118
Список использованных источников .....	123
Приложения .....	137

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Розничная торговля является одним из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики, вносит весомый вклад в произведенный валовый внутренний продукт многих стран, на ее долю приходится 27% ВВП США, 19,7% ВВП России. Рынок ритейла в Европейских странах оценивается в 3,1 трлн. евро (2016 год), в США – 3 трлн. евро. Первая тройка стран Европы по объему розничной торговли выглядит следующим образом: 1 место – Россия (465 млрд. евро), 2 место – Франция (417 млрд. евро) и 3 место – Германия (412 млрд. евро).

Драйвером роста международных торговых сетей является их высокая эффективность за счет эффекта масштаба и современных технологий организации бизнеса. Крупные торговые сети – это сложившиеся структуры с отработанными бизнес-процессами, менеджментом и сформированным корпоративным климатом. Это компании, где существует своя система принятия решений о заключении договоров с новыми поставщиками, введении в ассортимент новых товаров, понятные и прописанные требования к поставщикам и продукции. Данная четкая и формализованная работа сетевых компаний с поставщиками придает прозрачность в ведении бизнеса, что упрощает контроль над всем процессом товародвижения. Логистика – это ресурс, с помощью которого компании могут снизить свои затраты, сделав свои цены наиболее привлекательными, и получить конкурентное преимущество.

Управление товародвижением становится практически базовым конкурентным преимуществом торговых сетей, позволяя в рамках концепции «точно в срок» снижать издержки, увеличивать скорость оборота товарных запасов, а значит и денежных средств, обеспечивая рост выручки и прибыли торговых компаний. В условиях роста конкуренции на рынке и замедления динамики роста продаж ритейлеры не смогут выйти на траекторию роста за счет только экстенсивного наращивания количества торговых точек и увеличения торговых площадей.

Все вышеуказанные аспекты предопределили актуальность темы данного исследования, которое свелось к разработке рекомендаций по формированию стратегических направлений развития международных торговых сетей в современных условиях.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам формирования и механизмам управления логистическими цепями поставок в международных торговых сетях посвящены многие труды отечественных и зарубежных ученых в области международной логистики. Особую значимость имеют работы таких авторов, как: А.У. Альбеков [4; 5], Р.М. Ахмедзянова [10], С.В. Богатырева [12], А.В. Ишханов [37], А.Н. Калабухов [39], И.А. Красюк [39], О.А. Маркитанов [60], Н.В. Панкова [73], Д.К. Попенкова [77], В.Ю. Чернова [90] и др.

Например, теоретико-методологические вопросы формирования логистических цепочек освещены в трудах А.У. Альбекова; международный опыт развития розничных торговых сетей рассматривается в работах Р.М. Ахмедзяновой; Д.К. Попенковой; вопросы регулирования деятельности торговых сетей встречаются в исследованиях С.В. Богатыревой; стратегия развития розничной торговли представлена в публикациях В.Ю. Черновой.

**Гипотеза исследования** состоит в том, что в современных условиях в большинстве крупных международных торговых сетях достигнуты точки насыщения, что предопределяет будущее ужесточение конкуренции между основными торговыми игроками, поэтому все острее встает вопрос о совершенствовании механизма управления логистическими цепями поставок в международных торговых сетях.

**Целью магистерской работы** является исследование особенностей развития логистических цепей поставок международных торговых сетей.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих **задач**:

– выявить существенные характеристики логистических цепей поставок;

– изучить специфические особенности формирования и механизмы управления логистическими цепями поставок в международных торговых сетях;

– оценить состояние и условия развития международных торговых сетей в мировой экономике;

– проанализировать эффективность логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;

– разработать комплекс практических мероприятий по совершенствованию логистических цепей поставок международных торговых сетей.

**Объектом исследования** являются международные торговые сети, действующие на российском и мировом рынках.

**Предметом исследования** выступают отношения, возникающие при формировании логистических цепей поставок в международных торговых сетях, а также стратегические направления их дальнейшего развития.

**Научная новизна исследования** заключается в системном обосновании роли международных торговых сетей в современных условиях, что позволило на основе мониторинга состояния и динамики развития логистических цепей поставок формализовать механизм их управления, а также определить направления стратегического развития международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и разработать для данной сети комплекс практических мероприятий по совершенствованию логистических цепей поставок.

В качестве авторских разработок можно вынести следующие пункты:

1) выявлены специфические особенности формирования и развития логистических цепей поставок в международных торговых сетях;

2) проведена оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;

3) разработана логистическая стратегия развития международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

**Теоретико-методологической основой исследования** являются научные труды российских и зарубежных ученых и практиков-специалистов, монографические исследования, периодические издания по вопросам международной логистики, а также научная литература в области управления логистическими цепями поставок и оценки их эффективности.

В работе использовались общенаучные **методы** познания, включающие методы эмпирического (наблюдение, сравнение) и теоретического исследования (анализ, синтез, агрегирование), специальные методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики; методы финансового анализа; современные методы международной логистики.

**Информационную базу исследования** составили ресурсы баз статистических данных, а также материалы, представленные в исследованиях ведущих академических институтов и ВУЗов страны, таких как: Институт экономики РАН, Институт мировой экономики и международных отношений РАН, данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «Метро Кэш энд Керри»; официальный сайт компании «Магазин Магазинов», содержащий данные по мировым лидерам торговых сетей.

**Теоретическая значимость** данной работы состоит в систематизации знаний в области международной логистики и выражается в возможности использования в дальнейшем совершенствовании теории и практики развития международных торговых сетей, а также обосновании стратегических направлений развития их деятельности.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности использования результатов исследования в логистической деятельности ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» с целью повышения его конкурентных позиций.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты работы прошли апробацию и получили положительную оценку на семинарах и научных сессиях в НИУ «БелГУ».

**Структура и содержание работы.** Диссертационная работа состоит из введения трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены предмет и объект, сформулирована цель и поставлены задачи, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования логистических цепей поставок» рассматриваются сущностные характеристики, виды и модели логистических цепей поставок, изучается механизм управления логистическими цепями поставок и оценка его эффективности, приводятся специфические особенности формирования и развития логистических цепей поставок в международных торговых сетях.

Во второй главе «Аналитико-прикладная оценка развития международных торговых сетей» оценено современное состояние и динамика развития международных торговых сетей в мировой экономике, охарактеризованы мировые лидеры международных торговых сетей, проведена оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

В третьей главе «Пути совершенствования логистических цепей поставок международных торговых сетей» изучены общие логистические барьеры в международных торговых сетях и пути их преодоления, рассмотрены адаптационные сложности развития международных торговых сетей, а также разработана логистическая стратегия развития международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

В заключении сформулированы основные выводы проведенного исследования.



Список использованных источников включает библиографические описания всех использованных, цитированных или упоминаемых в работе документов по исследуемой теме.

Приложения включает поясняющие схемы, рисунки и таблицы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК**

## **1.1. Сущностные характеристики, виды и модели логистических цепей поставок**

В современной рыночной экономике наличие конкурентной среды подталкивает функционирующие в ней предприятия к выводу о необходимости управлять не только собственным бизнесом, но и цепью поставок, то есть участвовать в управлении сетью предприятий, расположенных как выше по цепи и обеспечивающих логистическую систему предприятия входящими материальными потоками (в виде сырья, исходных материалов, комплектующих и т. п.), так и ниже по цепи и отвечающих за доставку к потребителю и послепродажное обслуживание соответствующего продукта в форме исходящих материальных потоков.

Под цепью поставок понимают сеть связанных между собой и взаимозависимых организаций, осуществляющих совместный контроль, управление и совершенствование материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, идущих от поставщиков к конечным потребителям [6, с. 28].

Цепь поставок – это, прежде всего, совокупность организаций: поставщиков, производителей, потребителей и посредников, связанных между собой технологической цепочкой.

Определение цепи поставок может быть основано как на объектном, так и на процессном понимании.

Цепь поставок (объектный подход) – это «совокупность организаций (предприятий-изготовителей, складов, дистрибьюторов, 3P1 и 4P1 провайдеров, экспедиторов, оптовой и розничной торговли), взаимодействующих в материальных, финансовых и информационных потоках, а также потоках услуг от источников исходного сырья до конечного потребителя».

По своей сути, цепи поставок представляют собой последовательно взаимодействующих между собой поставщиков и потребителей: каждый потребитель затем становится поставщиком для следующих, и так продолжается до тех пор, пока готовый продукт не поступит к конечному пользователю. В общем случае цепь поставок включает в себя фокусную (центральную) компанию, которая определяет структуру цепи, поставщиков и потребителей, а также различных посредников. Выделяют несколько уровней поставщиков и потребителей в зависимости от их положения по отношению к фокусной компании.

Поставщики и потребители первого уровня – это те организации, которые взаимодействуют (покупают или продают товары и услуги) непосредственно с фокусной (центральной) компанией. Поставщики и потребители второго уровня – это поставщики поставщиков и потребители потребителей первого уровня и т.д. вплоть до начального поставщика (поставщика природных ресурсов) и конечного потребителя. Каждая компания может выстраивать свою цепь поставок, поскольку ее руководство видит именно свою компанию в качестве центральной и поэтому рассматривает потенциальных участников сетевой структуры, исходя в основном из интересов своей компании.

Цепь поставок (процессный подход) – это «совокупность потоков и соответствующих им кооперационных и координационных процессов между различными участниками цепи создания стоимости для удовлетворения требований потребителей в товарах и услугах».

Классифицировать цепи поставок целесообразно по следующим признакам:

1. По количеству уровней поставщиков и потребителей в цепи поставок.
2. По типу производимой продукции.
3. По национальной принадлежности.

Рассмотрим каждую классификацию подробнее.

1. По количеству уровней поставщиков и потребителей цепи поставок могут быть прямыми, расширенными или максимальными.

Прямая цепь поставок состоит из производителя, который, как правило, становится фокусной компанией (центральной компанией цепи поставок, вокруг которой выстраивается цепь поставок), поставщика и потребителя первого уровня, непосредственно взаимодействующих с фокусной компанией в процессе движения товарных, информационных и финансовых потоков. Количество поставщиков и потребителей в цепи поставок может быть различным.

Максимальная цепь поставок состоит из фокусной компании и всех ее контрагентов слева (вплоть до поставщиков исходного сырья и природных ресурсов), и сети распределения справа – вплоть до конечных потребителей, а также различных посредников. По своей сути, максимальная цепь поставок представляет собой разветвленную сеть поставщиков и потребителей разных уровней, а также посредников, с которыми участники цепи поставок взаимодействуют на различных стадиях товаропроводящего процесса.

2. По типу производимой продукции цепи поставок делятся на цепи поставок товаров и цепи поставок услуг. Цепи поставок могут функционировать как на товарных рынках, так и на рынках услуг. С точки зрения осуществления коммерческой деятельности, товар – это объект купли-продажи.

Услуга (от англ. *service*) представляет собой результат трудовой деятельности, в процессе выполнения которой «не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Другими словами – это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности. Т.е. само оказание услуг создает желаемый результат». К услугам можно отнести осуществление следующих видов деятельности: перевозок, хранения, страхования, услуг по оформлению документов, ремонтных работ и

гарантийного обслуживания, бытовых услуг, медицину, услуг спортивно-оздоровительных комплексов и т.д.

Рынок услуг – сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непромышленной сферы.

Существует ряд отличий рынка услуг от товарного рынка.

Общие особенности, возникающие при управлении цепями поставок на рынках любых услуг, основываются на отличиях в характеристиках между товарами и услугами. Среди таких отличий, возникающих при управлении цепями поставок на рынках услуг, наиболее важными являются следующие особенности:

- неосвязаемость услуг, т.к. поставщикам услуг сложно объяснить и ~~д~~ спецификации видам сервиса, а покупателям также трудно их оценить;
- покупатель зачастую принимает непосредственное участие в производстве услуг;
- услуги потребляются в тот момент, когда они производятся, т.е. услуги ~~н~~ складываются и не транспортируются;
- покупатель никогда не становится собственником, приобретая услуги;
- услуга – это деятельность, и поэтому она не может быть качественно определена прежде, чем покупатель его купит.

Перечисленные особенности оказывают влияние на общий вид цепи поставок услуг. Так как предоставление услуги зачастую связано с материальным продуктом, то контрагенты слева от фокусной компании-производителя услуги (поставщики различных уровней) могут представлять разветвленную сеть, в то время как контрагенты справа от фокусной компании отсутствуют, так как услуги производятся и потребляются одновременно, они не складываются и не транспортируются.

3. По национальной принадлежности, т.е. в зависимости от того, ограничена ли цепь поставок территорией одного государства или нет, бывают национальные и международные цепи поставок.

Национальные цепи поставок ограничены территорией одного государства, все звенья такой цепи поставок находятся в пределах одной страны, включая поставщиков и потребителей. Это означает, что товары или услуги, произведенные контрагентами национальной цепи поставок, изготовлены из сырья и материалов, добытых или полученных на территории данной страны. Все потребители, в том числе и конечные, также находятся в данной стране.

Международные цепи поставок не ограничены рамками одного государства, различные звенья такой цепи могут находиться на территории одной и более стран. Глобальные цепи поставок являются разновидностью международных цепей поставок, так как в настоящее время большинство цепей поставок представляют собой географически разветвленную сеть, простирающуюся за пределами территории одной страны. На формирование и развитие таких цепей поставок особое влияние оказал процесс глобализации, который представляет собой создание единого мирового экономического пространства.

В процессе глобализации цепи поставок выходят за рамки границ отдельных государств, национальная принадлежность и местонахождение продавцов и покупателей товаров и услуг утрачивают свое былое значение и не оказывают существенного влияния на формирование и развитие потоковых процессов, логистика приобретает международные масштабы.

В общем виде глобальная цепь поставок имеет разветвленную сетевую структуру, звенья которой расположены в разных странах. При этом товар может производиться в местах, приближенных к источникам сырья и, как правило, в регионах с низкой оплатой труда. Далее товар транспортируется в распределительные центры, а оттуда поступает в страны, где через дистрибьюторские сети попадает к конечному покупателю.

Таким образом, товаропоток может неоднократно пересекать границы государств, звенья глобальной цепи поставок располагаться на территории многих стран и даже континентов.

Систематизация концепций менеджмента особенно актуальна для современного этапа развития, который заключается в полной интеграции, или интеграции в рамках цепей поставок. Научной базой методологии логистики и управления цепями поставок являются концепции менеджмента. Концепция управления цепями поставок основывается на концепциях пяти сил конкуренции, корпоративной гибкости, управления отношениями с клиентами, концепции, основанной на управлении временем. Формирование цепей поставок базируется на концепции ключевых компетентностей, реинжиниринга, бенчмаркинга, «Тощего производства». Отдельные концепции, представленные на рисунке 1, применяются в управлении цепями поставок как специальные инструменты, например, сценарное планирование, ситуационное управление, сбалансированная система показателей, логистические технологии – точно-в-срок (рис. 1.1).

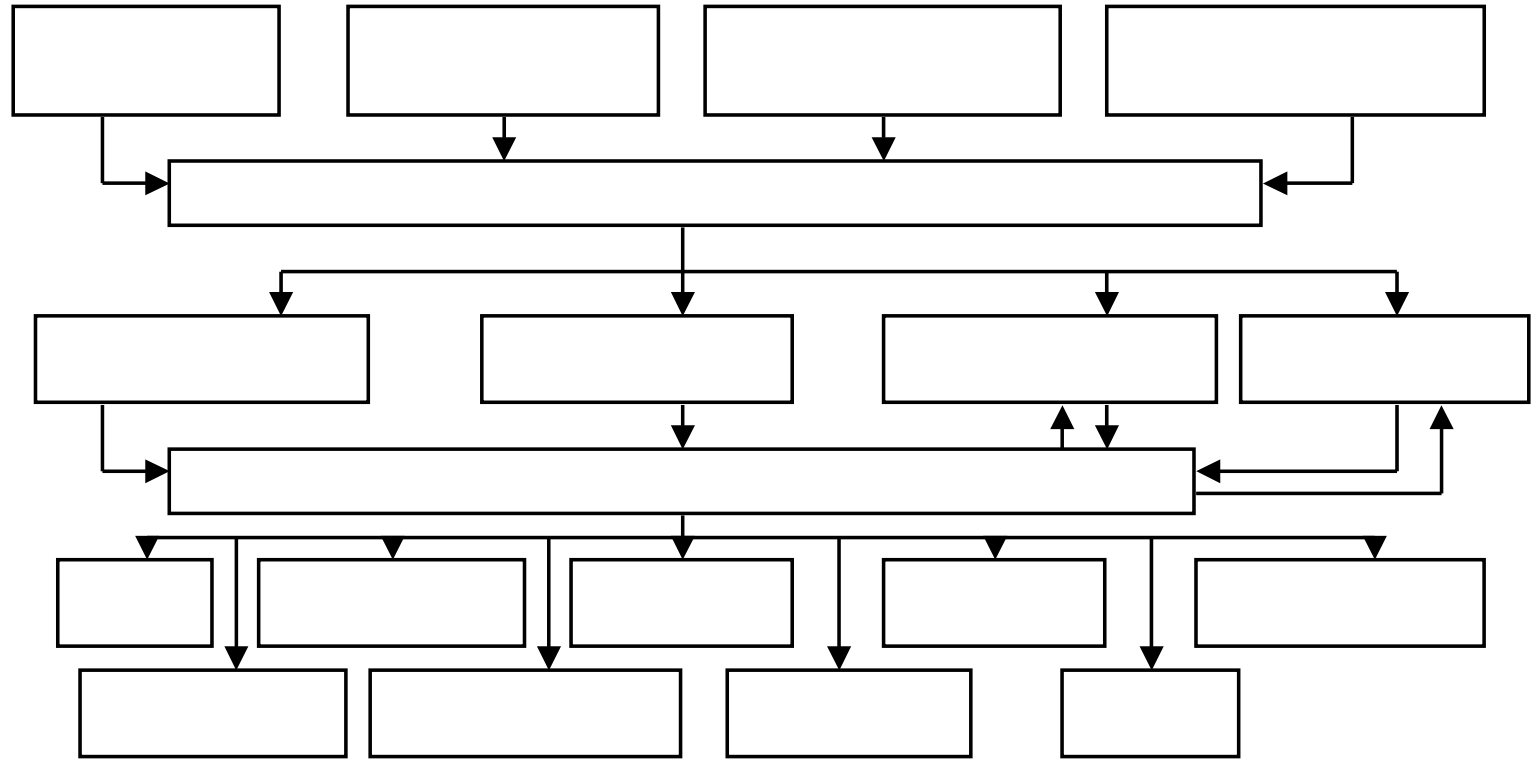


Рис. 1.1. Концепции менеджмента – составляющая научной базы методологии логистики и управления цепями поставок

Источник: [28, с.87]



Общемировой тенденцией последнего столетия является устойчивое развитие розничных торговых сетей, вызвавшее глубинную трансформацию всей цепи поставок.

Трансформация цепей поставок происходит под влиянием новых моделей взаимоотношений между контрагентами в цепях поставок, модификации бизнес-процессов, интеграция контрагентов, установление контроля со стороны торговли за приращением потребительной стоимости в логистических системах. При этом изготовители создают и согласовывают свои бизнес-процессы, коммуникации, технологию и подготовку персонала для управления продажами в торговых сетях.

Традиционные бизнес-процессы, свойственные поставщикам и связанные с производством и распределением товаров, заменяются интегрированными процессами, контролируемые торговыми сетями. Сами торговые сети выходят за рамки свойственным им бизнес-процессам по обслуживанию потребителей и диверсифицируют в другие сферы (рис. 1.2).

Другим проявлением влияния торговых сетей на трансформацию бизнес-процессов в цепях поставок является увеличение потребительской ценности товаров непосредственно в торговых организациях за счет облачения товаров в новую оболочку после их непосредственного производства. На этот феномен впервые указал Т. Левитт в предложенной им «Концепции тотального продукта» (Total Product Concept). Согласно данной концепции, каждый продукт состоит из набора обязательных и дополнительных атрибутов, влияющих на ценность для потребителя [24, с. 112].

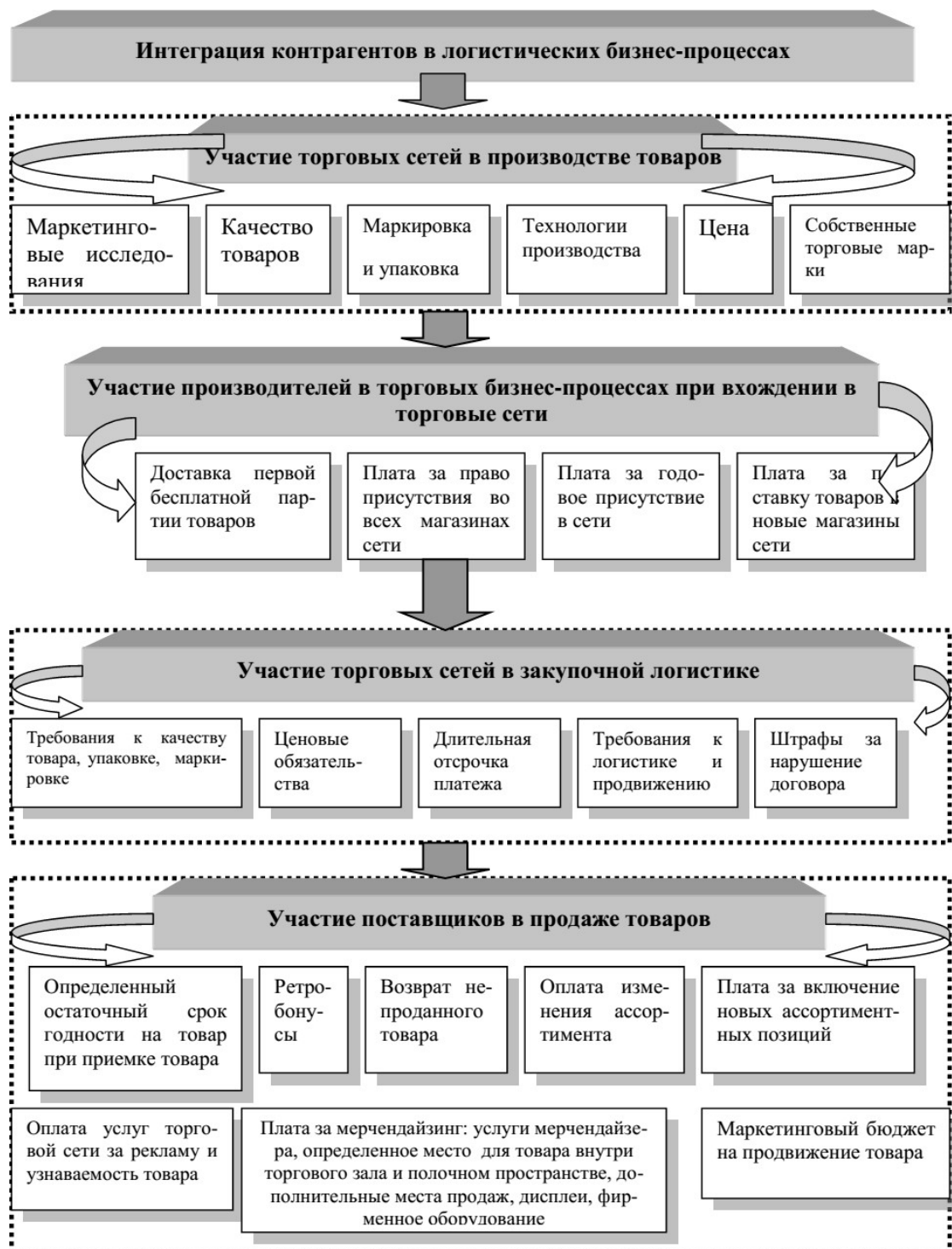


Рис. 1.2. Интеграция контрагентов в логистических бизнес-процессах  
 Источник: [24, с. 113]

Ценностный подход использовал также М. Портер при разработке цепочки создания ценности. В соответствии с его концепцией каждый товар необходимо рассматривать как создаваемую ценность на 4 уровнях:

1. Базовые элементы цепочки ценности (generic/core).
2. Ожидаемые элементы цепочки ценности (expected).

3. Расширенные элементы цепочки ценности (augmented).

4. Потенциальные элементы цепочки ценности (potential).

В результате модификации товаров в цепях поставок создается совершенно новая ценность, обладающая новыми потребительскими свойствами и качеством. Основным создателем этой ценности являются торговые сети.

Изменение логистических бизнес-процессов происходит и у другого контрагента цепей поставок – дистрибьютеров. До появления торговых сетей они являлись посредниками между производителями и розничной торговлей и занимались проверкой количества и качества товаров, их подсортировкой и формированием мелких партий товаров для торговли; доставкой товаров в розницу. С развитием торговых сетей они стали заниматься логистикой, маркетинговыми исследованиями, мерчендайзингом и другими не свойственными им бизнес-процессами.

Международный логистический оператор DHL уже 4 год публикует ключевой инструмент для глобального сообщества логистики Logistics Trend Radar. Тенденции, как известно, трудно предсказать. Трудно понять, какие тенденции будут иметь долгосрочный эффект и влиять на постоянно меняющийся рынок, в том числе и рынок логистических услуг, а какие будут не более чем краткосрочной причудой.

Чтобы понять на ранних этапах, какие тенденции имеют реальный потенциал для изменений, а какие – просто шумиха, компания создала DHL Trend Research – программу, которая помогает менеджменту применять ориентированный на клиента и открытый подход к выявлению тенденций.

Исследуя изменения и тенденции изменений DHL признает и подтверждает, что бизнес постоянно меняется, постоянно растет [99].

В 2016 году компания выпустила очередной Logistics Trend Radar, в котором подтверждает некоторые знакомые уже тенденции, а также предоставляет ценные сведения о предстоящих социальных, технологических бизнес-тенденциях, которые могут повлиять на будущее логистики (прил. 1).

Компанией DHL на базе Logistics Trend Radar были выявлены социальные и бизнес-тренды в логистике (прил.2). В этой группе выделены тренды, оказывающие высокое влияние с периодом времени более пяти лет – прогнозируемая логистика, совместные логистические издержки, омниканальная логистика. Именно прогнозируемая логистика позволяет поставщикам логистических услуг значительно повысить эффективность процессов и качество услуг, прогнозируя спрос до его возникновения, чтобы добиться уменьшения времени доставки и увеличения пропускной способности компании. Совместные логистические издержки являются одной из самых новаторских тенденций последних лет. Теперь все, от автомобилей до подъездных дорог, можно разделить на платформах. Эти платформы поставщики логистических услуг могут использовать не только для упрощения обмена данными, они могут также обмениваться своими существующими ресурсами, чтобы стать более экономичными и эффективными со временем. Омниканальная логистика отражает следующую тенденцию: следующее поколение розничной торговли будет нуждаться в такой логистической цепи, которая будет учитывать потребность каждого отдельного канала продаж. Это потребует от поставщиков логистических услуг обеспечивать учет и доставку товара в зависимости от того, каким образом конечный покупатель хочет получить товар. Наряду с обычной доставкой он должен выполнять и фулфилмент операции (прил.2).

Тренды, оказывающие среднее влияние с периодом времени менее пяти лет – единичная партия товара, Grey Power Logistics, Smart Energy Logistics. Так Smart Energy Logistics отражает растущий переход к использованию возобновляемых источников энергии, стимулирующий развитие и применение электромобилей в сфере логистики. Это также предоставляет возможности для логистических решений, которые облегчают новые energy supply chains. Инновационные концепции улавливания, хранения и распределения энергии также могут использоваться для снижения зависимости от энергосистем [99].

Тренды, оказывающие среднее влияние с периодом времени более пяти лет – удобная логистика, Снижение нагрузки на цепочку поставок, справедливая и ответственная логистика. Так, тренд удобная логистика отражает следующие изменения: онлайн-покупатели пользуются не только ценовым преимуществом покупки в Интернете, но и доступностью и удобством 24 часа в сутки. С ростом доверия потребителей к покупке бакалеи и фармацевтических препаратов в Интернете, появится спрос на новую cold-chain упаковку для качественной доставки. Снижение нагрузки на цепочку поставок за счет использования правильного сочетания видов транспорта для обеспечения устойчивого функционирования при более низких затратах и более высоком качестве. Например, тактика транспортировки «slow-down» может уравновесить цепочку поставок, снизить затраты на хранение и даже уменьшить выбросы углекислого газа.

Тренд, оказывающий низкое влияние с периодом времени менее пяти лет – туннельная логистика. Продвигаемые технологическим прогрессом driving systems и растущая загруженность мегаполисов, возрождает интерес к использованию существующих и новых туннельных инфраструктур для перевозки грузов. Новые инновации, такие как Hyperloop, могут в один прекрасный день обеспечить быструю доставку транзитных сетей внутри и между городами [99].

Компанией DHL на базе Logistics Trend Radar были выделены технологические тренды в логистике (прил.3). В этой группе выделены тренды, оказывающие высокое влияние с периодом времени более пяти лет – дополненная реальность, базы данных, облачная логистика, интернет вещей, роботехника и автоматизация.

Так, дополненная реальность предполагающая размывание линий между цифровым и физическим мирами, обеспечит новые перспективы в планировании логистики, выполнении процессов и транспортировке. Добавляя виртуальные уровни контекстной информации на heads-up экран, AR дает

сотрудникам право предоставлять необходимую информацию в нужное время и в нужном месте. Благодаря мощному анализу данных современная логистика подвергается серьезной трансформации. Теперь беспрецедентные объемы данных могут быть получены из различных источников по цепочке поставок. Использование преимуществ больших баз данных дает огромный потенциал для оптимизации использования мощностей, улучшения качества обслуживания клиентов, снижения риска и создания новых бизнес-моделей. Облачные вычисления, идеально подходящие для сложных нестабильных сред, обеспечивают новые бизнес-модели logistics-as-a-service (LaaS). Поставщики логистических услуг могут активировать и деактивировать настраиваемые модульные облачные сервисы по требованию с использованием подхода «плата за использование». Интернет вещей позволяет умным объектам быть активными участниками саморегулирующихся логистических операций, управляемых событиями. Логистика является одной из основных отраслей, которая выигрывает от умного соединения информационных и материальных потоков. Технологии робототехники и автоматизации поддерживают нулевой уровень дефектов в логистических процессах и обеспечивают новые уровни производительности. Новое поколение соединения роботов и автоматизированных решений со значительно улучшенной производительностью и расширенными возможностями обнаружения предлагает подлинную альтернативу ручной обработке (прил. 3).

К трендам, оказывающие высокое влияние с периодом времени менее пяти лет были отнесены 3D-печать, самоходные транспортные средства. 3D-печать – это взрывная технология, которая изменит логистику завтрашнего дня, добавив новое разнообразие в стратегии производства. Инновационные поставщики логистических услуг могут стать лидерами в организации сложных сетей, включающих традиционных и 3D-производителей [99].

Тренды, оказывающие среднее влияние с периодом времени менее пяти лет – бионическое улучшение, самообучающиеся системы, беспилотные

летательные аппараты Бионическое улучшение (Wearable technologies, «носимые» технологии) и экзоскелеты расширяют границы существующих физических барьеров. Умная одежда, бионические руки и даже умные контактные линзы помогут рабочим в коммуникации, в выполнении операций и минимизация рисков для здоровья и безопасности в цепочках поставок

Трендом, оказывающим среднее влияние с периодом времени более пяти лет, станет недорогая сенсорная техника. Установленные потребительские сенсорные технологии позволяют использовать новые приложения в логистической отрасли. Благодаря доступу к недорогим датчикам логистика, вероятно, увеличит использование датчиков, создаст умную инфраструктуру для мониторинга, проверки и сканирования товара в цепочке поставок [99].

Оказывать низкое влияние с периодом времени более пяти лет на развитие логистики станут цифровые идентификаторы. Новые поколения цифровых идентификаторов, таких как цифровые водяные знаки и одноразовые смарт-метки, повышают прозрачность и прослеживаемость в цепочке поставок. Биометрия может также предоставлять новые методы идентификации и может повысить безопасность операций (прил. 3).

Таким образом, цепь поставок – это связанных между собой и взаимозависимых организаций, осуществляющих совместный контроль, управление и совершенствование материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, идущих от поставщиков к конечным потребителям. Цепи поставок классифицируются по таким признакам, как: по количеству уровней поставщиков и потребителей в цепи поставок; по типу производимой продукции; по национальной принадлежности. Концепция управления цепями поставок основывается на концепциях пяти сил конкуренции, корпоративной гибкости, управления отношениями с клиентами, концепции, основанной на управлении временем.

Общемировой тенденцией последнего столетия является устойчивое развитие розничных торговых сетей, вызвавшее глубинную трансформацию

всей цепи поставок. Согласно Logistics Trend Radar, опубликованном компанией DHL, выявлены социальные, бизнес-тренды, технологические тренды, которым будет подвержена вся система международной логистики. Среди социальных и бизнес-трендов наибольшее влияние будут оказывать прогнозируемая логистика, совместные логистические издержки, омниканальная логистика, среди технологических трендов – дополненная реальность, базы данных, облачная логистика, интернет вещей, роботехника и автоматизация.

## **1.2. Механизм управления логистическими цепями поставок и оценка его эффективности**

Главный акцент в управлении цепью поставок делается на управление взаимоотношениями с целью достижения более благоприятных результатов для всех участников этой цепи. Эффективные цепи поставок управляются путем поиска оптимально выгодных решений на принципах взаимности и доверия.

В последнее время во всем мире наблюдается настоящий бум внедрения систем управления цепочками поставок (SCM). За последние десять лет инвестиции в проекты по внедрению подобных систем составили миллиарды долларов. Отлаженная цепочка поставок помогает совершенствовать систему планирования, оптимизировать складские запасы, осуществлять своевременные поставки, обеспечивать соответствие предложения спросу, снижать затраты и, как следствие, увеличивать рыночную стоимость компании [58, с. 42].

Управление цепями поставок (supply chain management, SCM) –это логистическая интеграция и управление всеми предприятиями, видами деятельности, входящими в цепи поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов и высокой степени совместного использования информации с целью обеспечения участниками цепей существенных конкурентных преимуществ [58, с. 58].



Главной целью SCM, равно как и логистики, является обеспечение конкурентоспособных позиций организации бизнеса на рынке, в том числе на международном.

Объектом управления цепями поставок выступают функциональные циклы логистики участников. Они формируют операционную структуру цепи поставок, отвечающую задаче обслуживания потребителей. Согласование функциональных циклов в пространстве и во времени достигается посредством логистической координации.

Основные задачи управления цепями поставок:

- планирование, контроль и координация потоковых процессов в цепях поставок;
- организация материальных потоков, связанных с производством;
- организация информационного потока;
- формирование потока готовой продукции (распределение);
- распределение полномочий и установление лидерства;
- распределение рисков и вознаграждений;
- формирование корпоративной культуры и отношений доверия в цепи поставок.

В современных условиях с учетом международных рекомендаций целесообразен усовершенствованный подход к концепции SCM, сущность которого заключается в том, что все участники цепочек поставок (центральная компания, поставщики, посредники, потребители) рассматриваются как открытые системы. В свою очередь, управление продуктовыми, финансовыми и информационными потоками, а также бизнес-процессами представляет собой цикл Деминга–Шухарта (PDCA: планирование – P, деятельность – D, контроль – C и усовершенствование – A), показанный на рисунке 1.3 [22, с. 56].

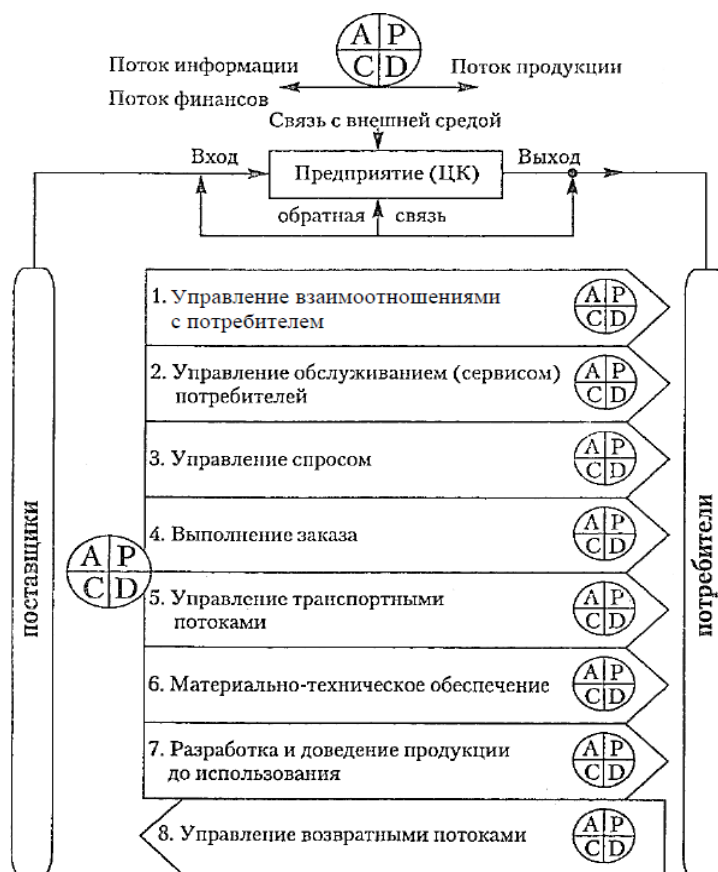


Рис. 1.3. Схематическое изображение концепции SCM

Источник: [22, с. 56]

Таким образом, управление цепями поставок (SCM) сводится к управлению потоками продукции, информации, финансов, а также восемью ключевыми бизнес-процессами, а именно:

- 1) взаимоотношениями с потребителем;
- 2) обслуживанием потребителей;
- 3) спросом;
- 4) выполнением заказов;
- 5) производственным потоком;
- 6) снабжением;
- 7) разработкой продукции и доведением ее до коммерческого использования;
- 8) возвратными потоками [22, с. 58].

Управление указанными бизнес-процессами представляет собой содержание основных функций управления цепями поставок.

Таким образом, SCM – это комплексный и системный подходы, которые требуют одновременного рассмотрения и учета многих актов обмена. Рассматриваемая концепция перекрывает границы организации, поскольку включает обмены, происходящие как в ней самой, так и за ее пределами. В каждом случае состав этих обменов зависит от того, где должны храниться запасы и выполняться те или иные виды деятельности.

Выделяют ряд функций, составляющие канал распределения:

- проведение исследовательской работы по сбору информации, которая необходима для планирования распределения продукции и услуг;
- стимулирование сбыта за счет создания системы активных продаж посредством торговых представителей и маркетинговой активности;
- установление контактов с потенциальными покупателями;
- приспособление товаров к требованиям покупателей;
- организация товародвижения (транспортировка и складирование);
- финансирование продвижения товаров по каналу распределения;
- принятие на себя рисков, связанных с функционированием канала.

Производитель или розничный оператор могут взять на себя все или часть указанных функций, за счет чего их издержки возрастают.

В настоящее время получило широкое распространение создание оптовых объединений, которые основываются на контрактной форме взаимоотношений. Это влечет за собой формирование своего рода цепочек, которые начинаются от производителя и заканчиваются розничным торговцем. В данной ситуации товародвижение становится более эффективным ввиду разделения логистических функций между участниками цепи по принципу специализации. С учетом вышесказанного вопрос выполнения функций канала распределения является вопросом эффективности.

Сейчас заметны два вектора развития оптово-посреднических организаций:

1. Трансформация в 3PL (Third Party Logistics) - компании, которые выполняют только логистические функции по хранению, обработке и доставке грузов розничным торговым точкам или конечному потребителю.

2. Специализация дистрибьюторских компаний на продвижении продукта при выполнении всех вышеприведенных логистических функций.

Крупные, доминирующие на рынке, как производители, так и ритейлеры склонны включать в свои цепи поставок 3PL-компании, которые нацелены на обработку больших партий товаров (рис. 1.4).



Рис.1.4. Структура взаимодействия каналов торговли

Источник: [30, с. 322]

Такое сотрудничество задает вектор развития на оптимизацию логистических процессов на предприятии, повышение эффективности управления затратами за счет эффекта масштаба.

В основе формирования международной цепи поставок находятся сделки по экспорту и импорту, которые обуславливают эффективность операционной, маркетинговой и финансовой функций логистического управления. На формирование международных цепей поставок оказывают влияние следующие особенности:

- большие географические расстояния и временные различия;
- охват нескольких национальных рынков;
- размещение операций на территориях разных стран;
- большой потенциал, обусловленный разнообразием условий предложения и спроса.

Для международных цепей поставок необходимым условием их создания является переход от международной экономической интеграции через интернационализацию предприятий к общей логистической системе.

Графическая интерпретация данного процесса приведена на рисунке 1.5.



Рис.1.5. Формирование глобальных логистических систем в результате международной экономической интеграции

Источник: [39, с. 20]

На формирование международной цепи поставок влияют четыре главных пространственных фактора: глобализация, технология, спрос, макроэкономика.

Таким образом, при создании международной логистической цепи большую роль наравне с процессами глобализации играет развитие технологий в широком контексте макроэкономики.

Важным условием формирования международной логистической цепи также является разделение риска между ее звеньями, определение совокупности факторов, от которых зависит эффективность деятельности организаций в рамках международной логистики. Аналитическая работа менеджеров компаний в данном направлении предполагает поиск совпадений между ключевыми и вспомогательными логистическими операциями, а также между существенно зависящими («мягкими») и менее зависимыми от деятельности компании («твердыми») факторами, обуславливающими их выполнение.

Таким образом, управление цепями поставок (SCM) – это логистическая интеграция и управление всеми предприятиями, видами деятельности, входящими в цепи поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов и высокой степени совместного использования информации с целью обеспечения участниками цепей существенных конкурентных преимуществ. В современных условиях с учетом международных рекомендаций целесообразен усовершенствованный подход к концепции SCM, согласно которому все участники цепочек поставок рассматриваются как открытые системы.

В основе формирования международной цепи поставок находятся сделки по экспорту и импорту, которые обуславливают эффективность операционной, маркетинговой и финансовой функций логистического управления. Для международных цепей поставок необходимым условием их создания является переход от международной экономической интеграции через интернационализацию предприятий к общей логистической системе. На формирование международной цепи поставок влияют четыре главных пространственных фактора: глобализация, технология, спрос, макроэкономика. В то же время существуют негативные факторы формирования глобальных цепей поставок в виде дополнительных затрат, связанных с многочисленными источниками: производственные затраты, затраты на перемещение, затраты на

стимулирование и субсидии, издержки нематериального характера, накладные расходы и другие.

### **1.3. Специфические особенности формирования и развития логистических цепей поставок в международных торговых сетях**

Как отмечает В.В. Радаев, с начала нового столетия одной из генеральных тенденций становится повышение удельного веса новых торговых форматов, связанное с переходом от независимых магазинов к сетевым магазинным структурам. Последние демонстрируют более высокую эффективность в силу преимуществ сетевой организации, которая позволяет: проводить единую закупочную политику, экономя на масштабах; строить собственные распределительные центры, частично вытесняя дистрибьюторов; использовать современное программное обеспечение, улучшая системы учета товарных и финансовых потоков; привлекать покупателей посредством раскрученного бренда.

В классическом определении розничные торговые сети – это форма розничной торговли, в которой основной отличительной чертой является наличие у торговой организации нескольких точек продаж. Каждая из них имеет свои торговые площади, запасы и персонал, но является подразделением торговой сети. Помимо брендов и единых форматов, сетевая торговля также характеризуется единой системой управления, финансирования и принятия инвестиционных решений. Многие розничные торговые сети имеют единые службы закупок и продаж, логистические службы и центры дистрибуции, которые обслуживают все магазины сети, единые информационные системы, а также системы контроля качества и единые центры обучения [41, с. 24].

Также можно выявить основные особенности сетевой формы организации торговли:

- 1) единая для всех торговых объектов сети товарная специализация;
- 2) единая для всех торговых объектов сети торговая марка;

3) единый управляющий орган, осуществляющий руководство всеми объектами торговой сети;

4) единая для всех объектов торговой сети инфраструктурная сеть (совокупность инфраструктурных объектов).

С учетом всех перечисленных особенностей, существуют следующие определения ключевых терминов:

1. Сетевая форма организации розничной торговли – способ организации розничной торговли, при котором ряд торговых точек с одной и той же товарной специализацией и под одной торговой маркой управляются общим административным центром, пользуются общей торговой инфраструктурой и имеют единую политику, определяемую стратегией сети в целом.

2. Сетевая розничная торговля – сектор рынка розничной торговли, представляющий собой совокупность предприятий торговли, использующих сетевую форму ее организации.

3. Розничная торговая сеть – оператор рынка розничной торговли, использующий сетевую форму ее организации (оператор сектора сетевой розничной торговли) [35, с. 56].

Торговая сеть выполняет ряд функций:

1) заказ и закупка продукции;

2) транспортировка продукции от оптовой фирмы или производителя на общий склад торговой сети или непосредственно на склад торгового предприятия;

3) подготовка продукции к продаже (сортировка, распаковка и т.п.);

4) продажа продукции покупателю;

5) финансовая деятельность, связанная с принятием риска и оптимизацией деятельности и максимизации прибыли торгового предприятия;

6) удовлетворение существующих потребностей потребителей, а также формирование и предвидение спроса на рынке предлагаемой продукции.



В настоящее время выделяют следующие форматы розничных торговых сетей:

1) гипермаркет – большой торговый центр, включающий в себя большой супермаркет и магазины по продаже одежды, бытовой техники и т.д.;

2) супермаркет – магазин, работающий по системе самообслуживания, предлагающий широкий ассортимент товаров;

3) экономичный супермаркет – упрощенный вариант классического супермаркета: меньший торговый зал, меньшее число ассортиментных позиций, торговая наценка максимально снижена;

4) дискаунтер – магазин, продающий товары с минимальной торговой наценкой с ассортиментом из быстро оборачиваемых товаров, при этом 50% занимают собственные торговые марки, торговый зал оформлен максимально аскетично, нет торговли через прилавки, оборудование торгового зала простое и дешевое;

5) «cash & carry» – магазин, торгующий мелким и средним оптом для юридических и физических лиц;

6) удобный магазин – магазин у дома, торгующий ограниченным ассортиментом по более высоким ценам, который предназначен для совершения небольших покупок товаров немедленного потребления, а также скоропортящихся продуктов;

7) продуктовые бутики – магазины, торгующие эксклюзивными товарами;

8) традиционный магазин – магазин, торгующий через прилавки, в торговом зале может быть расположено несколько прилавков [35, с. 78].

По данным РБК, самая высокая наценка наблюдается в магазинах шаговой доступности. Там она составляет порядка 30%, при этом максимальный показатель может быть в 2 раза выше (табл. 1.1).

Таблица 1.1

## Торговая наценка в зависимости от формата магазина

Формат	Минимум, %	Максимум, %	Среднее, %
Дискаунтер	10	23	19
Супермаркет	15	50	25
Гипермаркет	10	22	14
Convenient store	25	60	30
Cash&Carry	4	30	10

Источник: [36]

По данным таблицы 1.1, мы видим, что в магазинах типа дискаунтер средняя торговая наценка составляет 19%. При этом, максимальная наценка в таких форматах магазинов может достигать 23%

Максимальная средняя проходимость достигается в магазинах формата Гипермаркет – 9 000 человек в сутки. У магазинов типа дискаунтер средняя проходимость составляет 1 450 человек в день. При этом максимальное значение может достигать 2 100 человек, а минимальное 1 200 человек.

В целом, появление мировых торговых сетей (МТС) – важный элемент в современной структуре розничной торговли. Это положительно сказывается на потребителях, поскольку МТС является более эффективной формой реализации товаров и услуг.

World Trade Networks – это крупные ассоциации, которые используют международный подход в своей деятельности и предполагают создание международного производственного, маркетингового и финансового комплекса. Основными компонентами многонациональных компаний в сфере розничной реализации являются международный характер деятельности и обеспечение связи между производителем и потребителем на качественно новом уровне.

Целью МТС в контексте глобализации является проникновение и развитие внешних рынков, а также использование глобальных стратегий поглощения для менее конкурентных игроков на рынке. МТС, основанная на использовании мирового опыта, служат продвижению товаров, принимая во внимание специфику национальных особенностей.

Направления международной розничной трансформации формируются под влиянием глобальных процессов в меняющейся рыночной среде, которая в настоящее время определяется в широком диапазоне от полностью конкурентной до олигополистической, в условиях конкурентных отношений и установление диктата крупными сетями розничной реализации, например, Auchan (Франция), Wal-Mart (США).

Структурные изменения положительно сказываются на потребителях, поскольку МТС является наиболее одной из эффективной формой реализации. Принимая во внимание специфику национальных особенностей, развитие МТС приводит к созданию единых правил ведения бизнеса, изменения существующих концепций для развития потребительских рынков, приобретения новых знаний.

Функционирование современного потребительского рынка требует развитой инфраструктуры. Традиционно основными элементами инфраструктуры потребительского рынка являются: розничные или оптовые торговые организации, пищевые предприятия, складские, посреднические организации и другие сервисные компании. Мировые ритейлеры могут объединять несколько элементов инфраструктуры: организации и розничную торговлю, оптовую торговлю, продукты питания и услуги.

Существенно меняются товарно-экономические отношения: деятельность МТС оказывает существенное влияние на производство, которое в настоящее время во многом зависит от них, а цепочка ссылок выглядит так: потребитель – розничная сеть – производство – розничная сеть – потребитель [35, с. 132].

Фокусирование на потребителях вынуждает МТС предлагать более низкие цены. Очень важно, чтобы у мировых ритейлеров была организована логистическая система (цепочка поставок). Сегодня нагрузка на цепочки поставок приобретает международный масштаб в поисках наиболее благоприятных условий для розничных торговцев. Сети создают свои

распределительные центры в странах своего присутствия или пользуются услугами логистических компаний.

В эпоху высокоскоростных интернет-технологий те ТНК, которым удалось использовать данные о продуктах, производители и потребители извлекают выгоду и обрабатывают их, чтобы эффективно управлять цепочками поставок и быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений.

Таким образом, сегодня розничные сети управляются не только структурой ассортимента, местоположением магазина и инвентаря, но также информацией о товарах и ценах, потребителями и их вкусами, наличием сети магазинов.

Развитие услуг, связанных с реализацией, является еще одной тенденцией в современной глобальной розничной торговле. В процессе повышения благосостояния населения конкретной страны происходит снижение доли расходов на товары в пользу услуг (Японии, США, страны ЕС).

Особенность мировой розничной реализации – построение связей между производителями и конечными потребителями. Ранее ведущими маркетологами на мировом рынке были именно производители потребительских товаров, которые контролировали покупательский спрос и выделяли значительные инвестиции для продвижения своей продукции. По мере роста и укрепления влияния МТС производителям приходилось работать посредством рекламы в средствах массовой информации, чтобы продвигать свою продукцию непосредственно через мировые торговые сети.

Кроме того, продавая продукцию под собственными брендами, сами МТС стали поставщиками, и теперь производители известных брендов вынуждены конкурировать с ними.

Помимо ориентации на клиента, развития дополнительных услуг и маркетинга, еще одним компонентом глобальной розничной реализации является социальная ответственность. Внимание большинства потребителей сосредоточено на цене товаров. В этой связи МТС в настоящее время

разрабатывает мультиформатную стратегию, предлагающую всем сегментам общества с различным уровнем дохода совершать покупки в соответствующих магазинах. В дополнение к традиционным торговым форматам сети активно развивают такой канал распространения, как Интернет.

Успех внешнеторговых сетей, таких как «Ашан», «Метро Кэш энд Керри», на внешних рынках обусловлен многими причинами. Во-первых, эти компании работают во всех требуемых форматах (супермаркет, гипермаркет и дискаунтер), на которые приходится более 90% продаж в западных странах). Каждая из ведущих сетей либо занимала свою нишу, либо осваивала все форматы реализации [51, с. 66].

К конкурентным преимуществам международных ритейлеров относятся консолидированные закупки, которые уменьшают риск дефицита предложения со стороны поставщиков, а также позволяют снизить цену за больший объем централизованного заказа. Сети всемирной реализации имеют развитую систему закупок разнообразного ассортимента, поэтому, когда они выходят на новые рынки, они готовы немедленно предложить востребованный ассортимент, сопровождая этот процесс маркетинговыми исследованиями.

Современные тренды формируют предпосылки для зарождения новой фазы развития рынка и повышения эффективности цепей поставок ритейлеров, перестройки модели логистики ритейла.

В данном случае необходимо рассматривать три эффекта воздействия изменений – на ритейл и на поставщиков и далее – в целом на модель их взаимодействия, ее эффективность.

Во-первых, развитие логистической модели ритейла в концептуальном – плановом порядке весьма вариативно, однако в большей степени тяготеет к варианту передачи логистических функций на аутсорсинг. На рынке сегодня рассматриваются различные варианты более тесной интеграции в поставках поставщиков и ритейлеров. Так, определенный синергетический эффект может обеспечить совместный с производителем выход сети в регионы, когда поставщик

строит склад рядом с ритейлером. Такая оптимизация цепочки поставок состоит том, что производитель получает более понятную и контролируемую цепочку поставок, а ритейлер – просчитываемый уровень издержек и более точный сервис. Реализация такого формата интеграции участников цепочки поставок априори несет разный баланс выгод. Строительство распределительного центра выгодно для ритейлера, но менее выгодно для производителя, поскольку зависит от множества факторов, и прежде всего от уровня спроса и стабильности продаж на локальном рынке региона или нескольких регионов.

В случае значительных продаж и их стабильности производитель может поучаствовать в строительстве распределительного центра, однако здесь встает вопрос инвестиций. Для небольшого продуцента эта финансовая задача может оказаться неподъемной особенно при географически диверсифицированном сбыте, когда на конкретного ритейлера приходится небольшой объем продаж. Крупные поставщики уровня компании Coca-Cola поставляют товар напрямую в магазины, не имея лишних затрат на логистику. Кроме того, у таких компаний логистика уже полностью отлажена и передана на аутсорсинг в силу того, что ритейлеры не могут гарантировать долгосрочных договоров [52, с. 75].

Поскольку макроэкономические условия хозяйствования едва ли будут смягчены монетарными властями страны, можно предположить, что возрастающая вероятность ужесточения ценовой конкуренции и снижения рентабельности торгового капитала в сетевом ритейле не будет подкреплена расширением возможностей недорогого долгосрочного фондирования логистических компаний, которые могли бы приступить к активному развитию инфраструктуры товародвижения на потребительских рынках.

То есть как и сегодня во многих отраслях экономики будет наблюдаться десинхронизация институциональных возможностей решения отдельных задач, в том числе логистических. Это автоматически повышает уровень затратоемкости процессов товародвижения, который в России является

наиболее высоким по сравнению с развитыми и развивающимися странами.

«По оценке экспертов, логистические издержки на продвижение товаров в России составляют более 350 млрд долл. в год. Доля логистических издержек в ВВП достигает 19 %, в то время как в Китае –18,1 %, в Бразилии и Индии –11–13 %, США –8,5 %, Италии –9,4 %, Японии –8,7 %, Германии –8,3 %.

В стоимости товаров доля этих издержек достигает в среднем по России 28 %, в то время как в развитых странах этот показатель составляет 10 %» [43].

В условиях теперь уже не конъюнктурного, а устойчивого и фундаментального замедления потребления населения (по причине снижения роста реальных доходов) при закрепитованности домохозяйств, действии среднесрочного фактора снижения конкурентоспособности отечественных товаров и опережающем росте стоимости трудовых издержек, на потребительском рынке будут сформированы системные предпосылки для ужесточения ценовой конкуренции и снижения рентабельности бизнеса.

При нулевом вкладе чистого экспорта в экономический рост и ограниченных возможностях его наращивания в последующем мы можем констатировать эмпирическое вызревание условий для сокращения издержек в цепях поставок форматного ритейла, в том числе путем оптимизации логистики и передачи ее на аутсорсинг, распродажи имеющихся логистических активов. Во всяком случае в системе сетевого ритейла будет сформирован мощный импульс движения в данном направлении, который может быть удовлетворен логистическими операторами с той или иной вероятностью.

В этом смысле можно предположить, что спрос будет значительно опережать предложение, а перестройка логистики и ценовая конкуренция выведут бизнес на новый уровень эффективности управления издержками, ниже которого в результате необратимости проведенных корректировок он уже не сможет опускаться ввиду неослабляемого конкурентного ценового давления операторов, прогрессивно реорганизовавших свою логистику.

Уже сегодня возрастающая конкуренция снижает доходность торговых операций, заставляя ритейлеров постепенно оптимизировать ассортимент и повышать эффективность логистики. В условиях ужесточения ценового давления со стороны конкурентов, постепенного выравнивания розничных цен операторы будут вынуждены создавать дополнительные ценности для покупателей через повышение качества обслуживания, сервис и услуги. В ритейле до 2020 г. развернется соперничество форматов и торговых концепций, что вынудит многоформатных торговых операторов специализироваться и опираться на определенные торговые концепции, в частности дискаунтер. Падение доходности торговых операций в отрасли сместит этот показатель для мультиформатных сетей в область отрицательных величин. В процессе сужения форматов и специализации торговых сетей сохраняющаяся модель бизнеса потребует более качественной отработки вопросов логистики.

Все это позволяет обосновать специфику современной фазы конкурентной борьбы в российском ритейле, в ходе которой ужесточение ценового противостояния на фоне насыщения рынка приостановит рост компаний, наиболее сильные из которых, максимально используя свои конкурентные преимущества, будут оказывать давление на торговых операторов второго эшелона.

Вполне резонным будет предположить, что процесс консолидации региональных ритейлеров, интегрирующихся в ассоциативном порядке в закупочные союзы, является более чем своевременным. Он позволит им в перспективе снизить цены при закупке и сформировать более эффективную кооперацию с местными товаропроизводителями, которые неминуемо будут испытывать на себе давление компаний второго эшелона, стремящихся минимизировать входные цены.

Каждый год компания «Жефко», имея более 100 представительств по миру, анализирует изменение, происходящие в глобальной экономике. В первую очередь, отслеживается направление инвестиций, на чем фокусируются



ключевые игроки и куда вкладывают или собираются вкладывать средства управленцы ведущих компаний [48].

Так, в 2017 году такой анализ показал, что 83% руководителей крупных компаний продолжают инвестировать в прозрачность своих цепочек поставок. Это и не удивительно, поскольку именно фактор прозрачности позволил многим получить неоспоримые конкурентные преимущества. Однако он на сегодня является не единственным, формирующим основные мировые тренды развития. Серьезные средства вкладываются также в:

- роботизацию и автоматизацию производства (58%);
- внедрение сенсорно управляемой техники и интернет вещей (43%);
- самоходную или управляемую технику, работающую без участия водителя-человека (14%);
- дополненную и виртуальную реальность (8%).

Многие бизнесы сегодня пытаются равняться на Amazon и все, наверное, видели размещенные в сети видеоролики, показывающие, как сейчас работают склады этого крупнейшего в мире сервиса по интернет-торговле и доставке товаров. Amazon декларирует, что сегодня у них уже есть 80 тысяч таких роботов. В прошлом году их было только 45 тысяч, а в позапрошлом – еще меньше. На этом простом примере видно, как быстро происходит роботизация складов у лидеров рынка.

На автозаводах в ЕС роботизировано и автоматизировано уже от 70% до 90% всех технологических процессов [50, с. 57].

Еще одни исследования показали, что внедрение роботов и автоматизация производства позволяют сократить расходы минимум вдвое по сравнению с теми предприятиями, которые продолжают использовать наемный труд людей. Поэтому сегодня не выгодно даже размещать заводы в странах с низкой заработной платой.

Тем временем Австралия добилась наибольших успехов во внедрении автономного транспорта, для работы которого не нужны водители. В основном,

беспилотные машины работают в промышленности и добывающей отрасли. То есть, грузовики без водителей уже ездят по территории заводов и в карьерах.

Соединенные Штаты также проводят много испытаний с беспилотными автомобилями. Если вы были недавно в парижском метро, то наверняка заметили, что все поезда там уже ездят без машинистов. Наземные беспилотники также приносят отличную экономию. Их использование в секторе грузового автотранспорта требует на 40% меньше затрат, чем наем водителей.

Недавно в США не смогли найти покупателя на одну из крупнейших сетей ритейла. Супермаркеты в том виде, в котором мы их знаем, уже уходят в прошлое. Это чувствуется в США и Канаде. И в Евросоюзе начинают наблюдаться те же тенденции. На самых крупных рынках потребитель меняет парадигму поведения. Теперь он предпочитает делать заказ через интернет и получать его в удобном для себя месте и в удобное время.

Скорее всего, эта новация очень быстро захватит и российский рынок. Тогда супермаркеты начнут превращаться из мест торговли, где процессом руководят мерчендайзеры и маркетологи, в точки выдачи и рассылки. В результате наверняка удастся сократить не только используемые площади, но и количество персонала [14, с. 23].

С другой стороны, наблюдается тенденция по развитию курьерских служб. Ведь для многих покупателей «удобное место», где они могли бы забрать купленный товар – это порог их собственного дома.

По данным статистики, в начале текущего десятилетия всего 13% курьерских служб могли предоставить 5 и более видов доставки. В 2013 году их число выросло до 22%, а сейчас их около 50%. Эта тенденция также отображает смену характера спроса на развитых рынках. Потребитель уже хочет сам выбирать место получения заказа: в магазине, в почтовом отделении, в каком-то ящике, заказать доставку прямо к себе домой, к своим соседям и т.д.

В некоторых странах ЕС даже предлагают на выбор и самих курьеров, отсылая клиенту их фото, имя и фамилию. Если по каким-то причинам курьер вам не нравится, можете потребовать его заменить.

Отдельного внимания требуют попытки использовать в логистических процессах дроны. Пока беспилотные летающие аппараты в большинстве случаев применяют только в тестовом режиме. Но в некоторых секторах они уже доказали свою эффективность.

Так, на складах одного из крупных логистических операторов попробовали «поручить» беспилотникам процесс сканирования штрих-кодов во время инвентаризации. Результат оказался потрясающим. Всего два дрона со сканерами общим весом около 800 г за два дня делают ту же работу, что бригада специалистов численностью 80 человек на протяжении трех рабочих смен.

Учитывая тот факт, что в крупной компании много складов, инвентаризации нужно проводить часто, можно себе только представить, сколько денег можно сэкономить. Речь идет не только о сокращении персонала. В отличие от большой бригады инвентаризаторов, дроны делают свою работу, не останавливая процессы на складе и почти никому не мешая.

Необходимость «дронизации» логистики почувствовали уже аптечные сети и службы по чрезвычайным ситуациям. Беспилотные летающие аппараты, например, начали использовать для доставки медикаментов в труднодоступные места, районы стихийных бедствий, когда размыты или завалены дороги, и подвоз самых необходимых товаров по земле невозможен или сильно затруднен.

В одной из европейских стран отмечен еще один любопытный случай. Во время очередной забастовки, чтобы не останавливать технологический процесс, на заводе организовали доставку комплектующих дронами. Случай можно было бы отнести к разряду курьезных, если бы не одно обстоятельство: во

многих странах ЕС все еще сильны левые партии, и массовые забастовки – не такое уж редкое явление [9, с. 85].

Наконец, в последние годы четко определилась тенденция для создания разнообразных интернет-площадок, распределяющих в режиме онлайн заказы между перевозчиками или ищущие применение вакантным складским площадям.

На тенденции в секторе складской недвижимости следует обратить особое внимание. Эти площади активно сокращаются и в США, и в ЕС, так как с развитием новых технологий менеджмента товаров многие владельцы складов перестали находить им применение. В результате время от времени возникает ситуативный дефицит, например, когда на рынке появляется сезонный товар.

Используя электронные площадки, некоторые логистические операторы начали сдавать складские помещения в краткосрочную аренду – на месяц-два или несколько недель. На этом они строят свой бизнес, который получил название склад по требованию. Идея заключается в том, чтобы оперативно предоставлять складские площади тем, кто остро в них нуждается. Кроме сезонных пиковых нагрузок, предприятия могут нуждаться в помещениях для кратковременного хранения возвратов, во время ремонтных работ на своих основных складах, непосредственно в момент выхода компании на рынок, пока свое складское еще не достроено, и т.д.

Иностранные торговые сети используют логистический аутсорсинг как основу обеспечения своих потребностей в логистике. При этом невозможно объективно оценить – чья модель более эффективна. В теории – аутсорсинговая, но ведь «Магнит», да и сотни других российских компаний, выстраивающие собственные мощные логистические подразделения, весьма неплохо развиваются, зачастую быстрее конкурентов, использующих аутсорсинговую модель.

Далее рассмотрим логистические системы крупных российских ритейлеров, а также их стратегические планы в данной области.

На данный момент лидерами среди крупных российских ритейлеров являются «Магнит», «X5 ритейл групп», «Дикси», «Окей» и «Лента». На первом месте с большим отрывом по всем количественным и финансовым показателям стоит Группа компаний «Магнит». ОАО «Магнит» на сегодняшний день обладает крупнейшим парком универсального большегрузного автотранспорта в России (5 882 грузовиков на конец 2015 год), 33 собственными современными распределительными центрами, общая площадь складских площадей которых составляет 1 292 тыс. кв. м.. Торговая сеть «Магнит» с первых лет своего образования начала построение своей собственной логистической платформы с минимальной аутсорсинговой составляющей [11, с. 1164].

Данные вложения в логистическую систему помогли компании эффективно осуществить экспансию в регионы страны, а также увеличили эффективность, снизив накладные расходы в долгосрочном периоде. Использование распределительных центров позволяет сети снижать свои закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара, что в конечном счете способствует более рациональной организации бизнеса. Группа использует высокоэффективную автоматизированную систему управления товарными запасами, что позволяет добиваться высоких показателей их оборачиваемости, а также снижения издержек. Уровень централизации колеблется от 73% до 90%, в зависимости от типа магазина.

Дальнейшее развитие в данном направлении обуславливается совершенствованием логистических процессов и инвестициями в IT-систему, что даст Группе возможность максимально эффективно управлять запасами и транспортными потоками, и будет способствовать закреплению ее позиции лидера отрасли по контролю над издержками.

Группа компаний «X5 ритейл групп», являвшаяся лидером, в 2013 году отдала пальму первенства торговой сети «Магнит». Группа начала свою деятельность с черед слияний и поглощений, поэтому постройка собственной логистической инфраструктуры началась позже, чем у «Магнит». На сегодняшний день Группа имеет в своем арсенале 34 распределительных центра (общей складской площадью 691 тыс. кв. м), часть из которых управляется сторонними логистическими компаниями (3PL). Распределительные центры «X5 ритейл групп» используют автоматизированную систему управления складом (АСУС), дополненную голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания, что позволяет контролировать движение и хранение товаров на складах и оптимизировать процессы работы с грузом. Это стало предпосылкой того, что Группа достигла значительного роста производительности труда на складах – показатель вырос более чем на 40%. Общий уровень централизации составляет 78% [16, с. 89].

Компания интенсивно работает над совершенствованием своей логистической инфраструктуры. Во-первых, Группа занимается разделением, а также постройкой новых распределительных центров торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток»/«Карусель» для оптимизации системы поставок. Вторым направлением является оптимизация затрат за счет создания отдельного транспортного подразделения, что уже позволило группе добиться существенного повышения эффективности с помощью новой системы расчета премий водителей, а также внедрения системы тарификации за рейс для торговых сетей.

Помимо прочего Группа завершает внедрение системы пополнения запасов и планирования спроса JDA на уровне распределительных центров, что позволяет оптимизировать работу офисного персонала и увеличить доступность товаров на полках, также планируется внедрение системы JDA на уровне магазинов и системы автозаказа в форматах супермаркет и гипермаркет.

Следующей по размеру выручки идет Группа компаний «Дикси», которая включает в себя сеть различного типа магазинов: магазин «у дома», супермаркет, гипермаркет. Развитие сети магазинов поддерживается собственной логистической системой, состоящей из 7 распределительных центров и автопарка грузовиков. В 2014 году Группа начала активно развиваться в сфере логистики [27].

Для того чтобы обеспечить дальнейший рост, торговая сеть инвестировала значительные средства в логистику, арендовав новый современный распределительный центр более 16 тысяч кв. м. в Челябинской области. С его открытием централизация по «Дикси» составила 89%, что является одним из самых высоких показателей в российском продуктовом ритейле. Если сравнивать с «Х5 ритейл групп», то в «Дикси» процесс поставки супермаркетов только сейчас начали оптимизировать, используя логистическую систему магазинов «у дома», в то время как в Х5 уже достигли такого уровня оборота, что логистические системы различных сетей необходимо разделить.

В дополнение Группа провела работы по улучшению оборудования и логистических процессов на ряде других РЦ в Центральном и Северо-Западном федеральных округах. Транспортные расходы как процент от выручки, снизились на 10 базисных пунктов до 0,7%, отражая увеличение эффективности логистики.

Наблюдается интересный тренд, кардинально отличающийся от тенденций развития логистических систем у европейских ритейлеров: российские торговые сети предпочитают создание собственной логистической системы услугам аутсорсера. Услуги аутсорсера, в теории, более качественные и дешевые по сравнению с созданием и развитием собственной логистической инфраструктуры. Однако такая особенность работы российских ритейлеров может быть объяснена тем, что уровень конкуренции только сейчас начинает приближаться к критическим параметрам, заставляющих игроков применять

методы жесткой ценовой конкуренции, а раньше у компаний была возможность за счет прибыли развивать свою собственную логистическую систему. Также недостаток хороших 3PL провайдеров в России оказал влияние на стратегию развития компаний [32, с. 148].

Таким образом, розничные торговые сети – это форма розничной торговли, в которой основной отличительной чертой является наличие у торговой организации нескольких точек продаж. Каждая из них имеет свои торговые площади, запасы и персонал, но является подразделением торговой сети. Помимо брендов и единых форматов, сетевая торговля также характеризуется единой системой управления, финансирования и принятия инвестиционных решений. Многие розничные торговые сети имеют единые службы закупок и продаж, логистические службы и центры дистрибуции, которые обслуживают все магазины сети, единые информационные системы, а также системы контроля качества и единые центры обучения. Первые розничные сети и появились во Франции еще во второй половине XIX века. Появление мировых торговых сетей (МТС) – важный элемент в современной структуре розничной торговли, который является эффективной формой реализации товаров и услуг и оказывающий положительное влияние на потребителей.

Проанализировав в первой главе теоретические аспекты формирования логистических цепей поставок можно сделать следующие выводы:

1. Цепь поставок – это связанные между собой и взаимозависимые организации, осуществляющие совместный контроль, управление и совершенствование материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, идущих от поставщиков к конечным потребителям. Цепи поставок классифицируются по следующим признакам: по количеству уровней поставщиков и потребителей в цепи поставок (прямые, расширенные или максимальные); по типу производимой продукции (товарные рынки и рынки услуг); по национальной принадлежности (национальные и международные).



2. Концепция управления цепями поставок основывается на концепциях пяти сил конкуренции, корпоративной гибкости, управления отношениями с клиентами, концепции, основанной на управлении временем. Формирование цепей поставок базируется на концепции ключевых компетентностей, реинжиниринга, бенчмаркинга, «тощего производства». Отдельные концепции, применяются в управлении цепями поставок как специальные инструменты, например, сценарное планирование, ситуационное управление, сбалансированная система показателей, логистические технологии - точно-в-срок.

3. Общемировой тенденцией последнего столетия является устойчивое развитие розничных торговых сетей, вызвавшее глубинную трансформацию всей цепи поставок. Согласно Logistics Trend Radar, опубликованном компанией DHL, выявлены социальные, бизнес-тренды, технологические тренды, которым будет подвержена вся система международной логистики. Среди социальных и бизнес-трендов наибольшее влияние будут оказывать прогнозируемая логистика, совместные логистические издержки, омниканальная логистика, среди технологических трендов – дополненная реальность, базы данных, облачная логистика, интернет вещей, роботехника и автоматизация.

3. Управление цепями поставок (SCM) – это логистическая интеграция и управление всеми предприятиями, видами деятельности, входящими в цепи поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов и высокой степени совместного использования информации с целью обеспечения участниками цепей существенных конкурентных преимуществ. В основе формирования международной цепи поставок находятся сделки по экспорту и импорту, которые обуславливают эффективность операционной, маркетинговой и финансовой функций логистического управления.

Для международных цепей поставок необходимым условием их создания является переход от международной экономической интеграции через

интернационализацию предприятий к общей логистической системе. На формирование международной цепи поставок влияют четыре главных пространственных фактора: глобализация, технология, спрос, макроэкономика. Негативными факторами формирования глобальных цепей поставок выступают дополнительные затраты, связанные с многочисленными источниками: производственные затраты, затраты на перемещение, затраты на стимулирование и субсидии, издержки нематериального характера, накладные расходы и другие.

Целью МТС в контексте глобализации является проникновение и развитие внешних рынков, использование глобальных стратегий поглощения для менее конкурентных игроков на рынке. Особенностью мировой розничной реализации является организация логистической системы, направленной на построение связей между производителями и конечными потребителями.

Основными тенденциями в развитии международных торговых сетей являются: развитие услуг, связанных с реализацией товаров; социальная ответственность; развитие каналов распространения через Интернет; роботизация и автоматизация производства; внедрение сенсорно управляемой техники; применение самоходной или управляемой техники, работающей без участия водителя-человека; передача логистических функций на аутсорсинг. Специфическими особенностями развития логистических цепей поставок в российском ритейле являются: построение собственной логистической платформы; создание собственных транспортных подразделений; совершенствование логистических процессов и инвестиции в IT-систему.

## ГЛАВА 2. АНАЛИТИКО-ПРИКЛАДНАЯ ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

### 2.1. Оценка современного состояния и динамика развития международных торговых сетей в мировой экономике

Зарубежные исследователи высказывают мнение, что в мировой экономике торговые сети получили массовое распространение в первой половине XX века. Так, согласно оценкам Пола Нистрома, уже на начальном этапе своей экспансии – в 1928 г. – розничные сети контролировали 15% оборота розничной торговли США.

Международные торговые сети различаются по ряду своих характерных свойств и черт. С точки зрения локализации и выполняемых функций в процессе распределения и продвижения товаров можно говорить об оптовых (Makro, McLane) и розничных сетях (Carrefour, Auchan, Marks&Spencer).

Международные торговые сети можно классифицировать следующим образом:

— международные – функционирующие на территории более чем одной страны; многонациональные – существующие на рынках, по крайней мере, нескольких стран одного и более континентов (Tengelmann, Delhaize Le Lion);

— глобальные – действующие на рынках многих стран мира на двух и более континентах (IKEA, Benetton, Toys'R'US, McDonald's);

— транснациональные – работающие на экономических пространствах многих государств нескольких континентов (Spar, Makro, BATA, Carrefour, C&A) [58, с. 63].

Однако приведенная выше классификация не является идеальной. Так, многие современные торговые сети в настоящее время могут быть отнесены сразу к нескольким группам. Например, сеть IKEA трактуется рядом исследователей как глобальная фирма, другими как международная либо многонациональная. Подобные сомнения возникают при классификации таких

фирм как Carrefour, Ahold, которые могут быть отнесены как к глобальным, так и транснациональным фирмам.

С точки зрения объекта предложения, с которым фирма выходит на мировые рынки, все торговые предприятия можно разделить на реализующие товары и потребительские услуги (E.Leclerc, Wal-Mart, Tesco, McDonald's, Kodak Ekspress) и снабженческие (Office Deport).

Вместе с тем, эту классификацию не всегда можно использовать в практике, так как очень часто ассортимент торговых организаций формируется исходя из удовлетворяемых потребностей клиентов, а не характера продуктов. Примером этого может служить сеть магазинов типа DIY («Сделай сам»), предлагающих строительные материалы, инструменты, а также классические потребительские товары, широко используемые в домашних хозяйствах.

По критерию форм собственности выделяют:

- частные сети (Aldi, Tengelmann);
- кооперационного плана (Rewe, Edeka/AVA);
- франчайзинговые сети (Intermarche).

Причем доля участия последних из выше приведенных торговых сетей на мировых рынках в последние годы все более возрастает. Последние годы способствовали дальнейшему динамичному росту франчайзинга как в Европе, так и на других континентах. Мировым лидером в этой области международного бизнеса могут быть признаны США, в Европе – Германия, Великобритания, Франция и Италия. Эти страны систематически увеличивают число, а также степень охвата своих франчайзинговых иностранных операций.

С точки зрения реализуемых объектов можно выделить следующие международные торговые сети:

- реализующие один тип объекта (одноформатные сети);
- диверсифицированные сети.

Примером первой группы сетей являются такие известные фирмы как американская Safeway, имеющая супермаркеты в США, Канаде и Мексике,

шведская ИКЕА, специализирующаяся в продаже одежды бельгийская фирма С&А. Однако доминирующее место на мировом рынке занимают диверсифицированные сети [77, с. 56].

Довольно новым типом международных торговых сетей является так называемые наднациональные группы, объединяющие в одну систему значительный свободный финансовый капитал и сбытовые дистрибутивные сети. Одним из главных мотивов, подталкивающих торговые фирмы к интегрированию и концентрации в наднациональном масштабе, может служить стремление к повышению конкурентных преимуществ розничных торговцев на рынке, где все большее место отводится крупным поставщикам продукции.

Уже в 80-х гг. прошлого века появилось несколько таких сильных групп, так называемых стратегических альянсов. Такая форма коммерческого объединения позволяет проводить более эффективные маркетинговые ходы и повысить общий уровень конкурентоспособности реализуемых товаров и услуг.

Особенным типом торговых сетей могут быть корпорации, занимающиеся многоуровневым маркетингом (Multi Level Marketing – MLM), который представляет собой систему сбыта и продвижения товара, основанную на идее сетевого маркетинга. Примером сетей могут служить торговые фирмы Amway, Avon, Mary Kay, Nu Skin, Tupperware. В мировом масштабе ежегодный объем продаж таких компаний в стоимостном выражении составляет около 100 млрд. долл. с учетом того, что количество занятых в этом бизнесе составляет приблизительно 20-25 млн. человек. Такие системы дистрибуции представлены в большинстве стран мира, но особое распространение получили они в США и Японии.

Относительно недавно у наиболее крупных торговых сетей появились фирмы, специализирующиеся в электронной торговле – e-commerce – такие как Amazon.com, Dell, Otto, создающие организационные структуры, обслуживающие выбранные региональные рынки. Такие компании являются флагманами нового этапа развития мировых торговых сетей.

По данным информационно-аналитического агентства ACNielsen, с 2000 по 2016 год количество гипермаркетов и супермаркетов в Восточной Европе увеличилось на 65%. В Польше доминируют пять крупнейших мировых сетей, и в стране практически нет местных розничных сетей (из 250 гипермаркетов их всего 10). Концентрация лидеров розничной реализации особенно высока на рынках Франции, Германии, Великобритании, где они составляют 80-90% доли рынка. Расширяющийся в Латинской Америке динамичный розничный сектор и высокие темпы экономического роста помогают удерживать регион в лидерах среди стран, наиболее привлекательных для розничных сетей.

Китай стал крупнейшим в мире розничным рынком предметов роскоши (от английского «Luxury retail») с объемом в 12 миллиардов долларов США.

В стране активно развивается более 100 брендов, средний показатель роста которых составляет 30% в год. Индия – еще один высокопотенциальный рынок с темпом роста розничных продаж на 15-20% в год.

В центральноазиатском регионе в последние годы наибольший интерес для ритейле проявляют богатые нефтью и газом Грузии и Азербайджана Россия привлекает глобальных ритейлеров своей огромной территорией, но в нашей большой стране насыщенность международными сетями уже значительно выше, чем в соседних развивающихся странах [62, с. 44].

В списке Forbes Global 2000 крупнейших и самых мощных компаний в мире – 25 ритейлеров, среди которых лидируют американские розничные операторы и китайский онлайн-гигант Alibaba (при определении позиции в рейтинге измерялись: совокупный доход, прибыль, активы и рыночная стоимость).

Wal-Mart (№ 17 Forbes Global 2000) и CVS (№ 66) по-прежнему являются двумя крупнейшими ритейлерами на планете, но китайский гигант электронной коммерции Alibaba (№ 140) не отстает – на шестом месте. Империя Джека Ма является единственным «неамериканским» розничным оператором, который представлен в первой десятке крупнейших ритейл-компаний мира (№ 227).

Amazon является третьим по величине розничным торговцем в мире и занимает 83-е место в списке Forbes Global 2000, подскочив на 154 места с прошлого года. Amazon продвигается в такие области, как мода, где выпускает private labels, приобретает интернет-магазины. Ритейлер удвоил объем продаж продуктов питания и думает о том, чтобы попасть в аптечный бизнес. ТОП крупнейших ритейлеров в мире 2017 представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

ТОП-25 крупнейших ритейлеров в мире 2017 года  
(рейтинг Forbes Global 2000):

№	Ритейл-оператор	Страна	№ в топ-2000
1	Wal-Mart	США	17
2	CVS	США	66
3	Amazon	США	83
4	Walgreens Boots Alliance	США	94
5	Home Depot	США	114
6	Alibaba	Китай	140
7	Costco	США	180
8	Lowe's	США	186
9	Target	США	227
10	Best Buy	США	569
11	S.A.C.I. Falabella	США	582
12	Dollar Tree	США	590
13	Dollar General	США	610
14	JD.com	Китай	659
15	Liberty Interactive	США	732
16	AutoZone	США	772
17	Carmax	США	790
18	Metro AG	Германия	804
19	SM Investment Corporation	Филиппины	823
20	O'Reilly Automotive	США	827
21	Kingfisher	Великобритания	877
22	Cencosud S.A.	Чили	894
23	Suning Commerce Group	Чили	897
24	China Grand Automotive	Китай	1011
25	Lotte Shopping	Южная Корея	1082

Источник: [79]

Крупнейшие мировые ритейлеры увеличивают экспансию на внешние рынки, распространяя при этом свой передовой опыт. Несмотря на существенный уровень проникновения современных форматов торговых организаций в Российскую Федерацию, еще имеется достаточный потенциал для дальнейшего роста.

По оценкам многих экспертов, экспансия ритейлеров в РФ к 2020 году достигнет около 36% розничного рынка.

Несмотря на экономическую реальность, лучшие 250 компаний мира (ТОП-250) достигли прибыльности в 2016 финансовом году: увеличилась выручка от розничных продаж более чем 75% (192 компании) крупнейших розничных компаний мира [4]. В результате чего, скорректированный с учетом изменений валютных курсов, общий темп прироста составил 5,2 % (2016/2015).

Для отнесения компании в ТОП-250 установлен критерий – годовой объем выручки должен составлять не менее 3,5 млрд. долл. США. Среднегодовой прирост в ТОП-250 за период 2010-2016 гг. составил 5%. Общая величина выручки от розничных продаж глобальных компаний розничной торговли ТОП-250 в 2016 финансовом году составила более 4,3 трлн. долл. США (в среднем 17,2 млрд. долл. США на компанию). Двести пятьдесят крупнейших ритейлеров реализуют 68% бизнеса через зарубежные отделения компаний, что приносит им 22,8% от общего объема выручки [4].

На розничных торговцев, расположенных в Северной Америке, приходится более 1/3 количества из ТОП-250 в 2015 году. Их средний размер составил 23,3 млрд. долл. США, на их долю приходилось около половины доходов ТОП-250.

Отделения ритейлеров, ведущие бизнес на собственной географической территории, продемонстрировали более эффективное использование активов, чем их зарубежные отделения. Уровень глобализации североамериканских розничных сетей характеризовался как достаточно низкий: более 40% отделений оставались операторами одной страны [74, с. 88].

В первую пятерку крупнейших североамериканских ритейлеров входят: Wal-Mart Stores, Inc., Costco Wholesale Corporation, The Kroger Co., Walgreens Boots Alliance, Inc. (ранее Walgreen Co), The Home Depot, Inc.

Количество европейских ритейлеров, входящих в ТОП-250, в 2016 году снизилось до 85 по сравнению с 93 в 2015 году. Причина снижения – слабый



евро в сочетании с замедлением роста компаний. По сравнению с другими географическими регионами, большая доля европейских ритейлеров (23 из 85 компаний) продемонстрировала снижение выручки в 2016 финансовом году. Отрицательно повлияли на результаты региона ритейлеры Великобритании. Немецкие ритейлеры в 2016 году показали лучший результат с 2010 года.

Европейские ритейлеры продолжают оставаться самыми глобальными. Они находятся в состоянии поиска возможностей роста за пределами своего зрелого внутреннего рынка. Около 40% их совокупного дохода было получено от зарубежных операций в 2016 финансовом году, что почти в два раза превышает данный показатель по группе TOP-250 в целом.

Более 80 % компаний работали на международном уровне. Французские и немецкие ритейлеры имеют самую широкую розничную сеть в мире. В первую пятерку крупнейших европейских ритейлеров входят: Schwarz Unternehmenstreuhand K.G (Германия), CarrefourS.A. (Франция), Aldi Einkauf Gmb H & Co. oHG(Германия), Tesco PLC (Великобритания), Metro Ag (Германия).

Розничные торговцы в Азиатско-Тихоокеанском регионе относительно медленно инвестировали в международные операции. В 2016 финансовом году почти 90% совокупного дохода для 59 розничных торговцев ТОП-250 генерировалось внутри страны. Почти половина компаний заявили об отсутствии доходов от зарубежных операций. В среднем, в этом регионе ритейлеры работали только в 3,8 странах, по сравнению с 10,1 для всей группы TOP-250 [74, с. 91].

Несмотря на замедление темпов развития азиатской экономики, рост розничных продаж в регионе превышал темпы экономического роста на 7,3%. Однако, рентабельность, продолжала снижаться, и в 2016 году снизилась до уровня 1,4%.

В первую пятерку крупнейших азиатско-тихоокеанских ритейлеров входят: Aeon Co., Ltd. (Япония), Seven&i Holdings Co., Ltd. (Япония), Wesfarmers Limited (Австралия), Woolworths Limited (Австралия), JD.com, Inc (Китай).

Розничная торговля в регионе Африки/Ближнего Востока находится на высоком уровне: темп роста маржи по сравнению с уровнем роста маржи мировой розничной торговли был самым высоким и составил 5,8% (2016 финансовый год).

Население данного региона составляет 19,1% от численности мирового населения. Увеличение доли среднего класса в Африке способствовало модернизации розничного сектора. Ближний Восток также остается привлекательным местом для розничной торговли.

В первую пятерку крупнейших ритейлеров этих регионов входят: Steinhoff International Holdings N.V. (ЮАР), Shoprite Holdings Ltd. (ЮАР), Emke Group / Lulu Group International (ОАЭ), The SPAR Group Limited (ЮАР), Majid Al Futtaim Holding LLC (ОАЭ).

Для латиноамериканских ритейлеров был характерен бурный рост выручки (11,3% – 2016/2015) – это второе место по данному показателю после региона «Африка/Ближний Восток».

Кроме того, ритейлерам региона присущ более высокий уровень рентабельности, чем в целом по группе TOP-250. В первую пятерку крупнейших латиноамериканских ритейлеров входят: Cencosud S.A. (Чили), S.A.C.I. Falabella (Чили), FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (Мексика), Organizacion Soriana, S.A.B. de C.V. (Мексика), Coppel S.A. de C.V. (Мексика).

Крупнейшими и наиболее многочисленными компаниями среди TOP-250 являются торговцы сектора FMCG (fast-moving consumer goods – товаров повседневного спроса). Средний доход от розничной торговли на одну компанию составил около 21,6 млрд. долл. США в 2016 финансовом году. Сектор представлен 133 розничными торговцами, на которые приходится чуть более половины всех 250 крупнейших компаний и две трети доходов TOP-250.

По сравнению с секторами «одежда и аксессуары», «бытовая техника и товаров для дома», сектор FMCG исторически является низкорентабельным. Для этого сектора характерна продолжающаяся консолидация в виде стратегии слияния и поглощения. Примерами реализации этой стратегии в 2016 году явились следующие сделки: Kroger, самый крупный продуктовый ритейлер США, для расширения своего влияния на рынках приобрел Roundy's (США) [6]; Albertsons (США) поглотила Haggen (США) и Safeway (США); Pace Food Retail (США) поглотила Dean&DeLuca (США) [6]; ACME Markets (дочерняя компания Albertsons) поглотила компанию A&P (США), которая вела бизнес на протяжении 156 лет; Ahold (Голландия) поглотила Delhaize Group (Бельгия): в результате слияния будет достигнута цель, направленная на снижение операционных и закупочных издержек, что позволит конкурировать с Walmart (США) и расширить доступ к интернет-продуктовым магазинам Ahold (Нидерланды), Peapod (США), и Amazon (США)[14, с. 22].

Таким образом, для глобального рынка розничной торговли в настоящее время присущи следующие тенденции, определяющие инновационный вектор развития:

— «ритейлизация» мира: движущая сила производителя, экономика обмена и другие факторы делают все более затруднительным понимание дефиниции кто такой «розничный торговец» и чем он занимается, в частности, компании перераспределяют активы для создания инновационных платформ электронной коммерции, новых цифровых контентов, а также для поиска новых партнеров;

— реализация потребителями подхода «лучше меньше – да лучше» (особенно этот подход применим к сегментам «одежда и аксессуары» и «бытовая техника и товары для дома»): происходит переключение от безудержного потребления к умеренному;

— изменение предпочтений: потребители ищут продукты, рекламируемые в социальных сетях, которые отражают их личные предпочтения;

— экспоненциальное поведение: поведение потребителей изменяется в зависимости от инновационных технологий, применяемых ритейлерами: например, значительное влияние оказывает применение при самообслуживании инструментов искусственного интеллекта и робототехники (получение информации о ценах и продуктах в режиме реального времени, определение наличия в магазине товаров, находящихся в запасе и т.п.);

— изменение форматов доставки товаров при онлайн розничной торговле –выполнение доставки по требованию. Данная услуга все больше переходит с сегментов «одежа и аксессуары» и «бытовая техника, товары для дома» на сегменты: «продовольственный», «автомобильный» и «сфера услуг».

— изменение форматов ожиданий: степень удовлетворенности потребителей определяется способностью ритейлеров удовлетворять менталитет (образ мыслей, мироощущение) по требованию современного клиента.

## **2.2. Характеристика мировых лидеров международных торговых сетей, действующих в РФ**

С начала 21 века темпы роста резко возросли с выходом на российский рынок сетей мировой реализации: в 2001 году – немецкая «Metro Cash & Carry», в 2002 году – французская сеть «Auchan». В период с 2005 по 2008 год эти зарубежные сети начали открывать торговые центры в регионах России. В дополнение к этому стали появляться региональные розничные сети.

Иностранные сети обычно более эффективны, чем местные игроки. Их приход ведет к увеличению конкуренции и распространению современных стандартов работы. Так, выручка с квадратного метра торговой площади российских гипермаркетов «Лента» составляет 220 тыс. руб., а гипермаркетов французской сети «Ашан» – 400 тыс. руб., немецких гипермаркетов «Метро»– 285 тыс. руб. на кв. м.

Среди международных сетей, завоевавших свою долю рынка в России, присутствуют «Metro AG», «Auchan Group», «JR East Retail Net CoLtd», «Inter IKEA Systems BV», «Stockmann OYJ Abp», «Kesko Oyj», «Tengelmann Group».

Темпы роста указанных розничных торговых сетей представлены на рисунке 2.1.

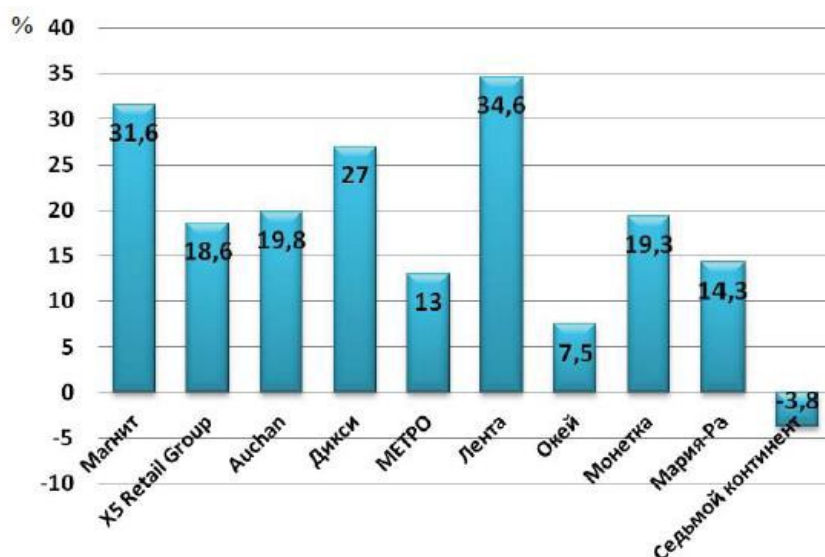


Рис. 2.1. Темпы роста крупнейших ритейлеров в России в 2016 году  
Источник: [15, с. 247]

В ближайшие годы крупные розничные торговые сети будут сокращать издержки за счет оптимизации ассортимента и логистики, активно сотрудничать с новыми поставщиками, развивать форматы «магазин у дома» и «экспресс-ритейл», продолжая открывать новые магазины на освободившихся торговых площадях.

Большое значение в условиях кризиса будет играть формат торговых сетей. Все крупные сети давно работают в разных форматах – от гипермаркета до магазинов небольшого формата «у дома». Федеральные сети продолжают «осваивать» новые небольшие города в регионах, где будут открываться гипермаркеты. Например, Auchan разработал новый формат магазина «Наша радуга», который можно тиражировать в малых городах на площади 4,5-4,6 тыс. кв. м с ассортиментом 9-12 тыс. товарных позиций.

X5 Retail Group также открывает гипермаркеты «Карусель» площадью 4,5-7,0 тыс. кв. м в небольших городах с населением от 50 до 100 тыс. человек.

Формат «магазин у дома» также вызывает повышенный интерес у крупнейших ритейлеров: Metro Cash & Carry планирует открыть в Москве около 100 небольших франчайзинговых мини-маркетов «Фасоль».

Активизация деятельности зарубежных сетей в России подстегнула региональную экспансию федеральных сетей, увеличилось количество сделок по слияниям и поглощениям в регионах.

Появились новые форматы (гипермаркет, cash&carry). Именно в этот период возникают конфликты ритейлеров с поставщиками и производителями. В результате правила на рынке начинают определять именно сети, а не производители. Торговые сети осваивают новые инструменты финансирования: облигационные займы, кредиты. Розничная торговля становится одной из наиболее развитых современных российских отраслей, доля сетевой розницы выросла в 2000-2005 гг. до 24 %.

В 2005 г. начался четвертый этап развития российской розничной торговли. Стали появляться группы компаний-ритейлеров с оборотом более 1 млрд. долл. Ритейлеры активно привлекают в качестве финансовых инвесторов внешнее финансирование: облигационные займы, банковские кредиты, инвестиционные фонды. Активизируется региональное развитие как больших, так и средних сетей. Ведущие игроки рынка развивают мультиформатную стратегию. Увеличивается количество торговых площадей за счет строительства торговых и торгово-развлекательных центров [20, с. 56].

Вместе с зарубежными торговыми сетями в Россию пришли и новые технологии:

- логистические системы товароснабжения, когда движение товаров осуществляется посредством проведения расчетов между участниками отношений;
- системы расчетов через единый сервисный центр, который обслуживает потребителей в нескольких странах.

Иностранные компании интенсивно начали развитие инфраструктуры оптовой торговли: собственниками 90% вводимых новых складских площадей являются западные сетевые предприятия.

Возможно поэтому при общей нехватке складских площадей значительная часть новых помещений пустует, не находит арендаторов. Основная причина – высокая арендная плата.

На российский рынок пришли международные сетевые компании либо чисто оптового характера («Ложистик»), либо оптово-розничного. Наиболее известна из них немецкая «Метро АГ» – третья в мире торговая корпорация. В основу ее работы положены принципы отбора клиентов на основе выдачи специальных карт, мелкооптовой торговли, расчетов за товар на месте и включение в ассортимент магазина до 40% продукции местного производства. Расчеты в основном ведутся в российской валюте наличными деньгами или пластиковыми картами с получением товарно-транспортной накладной со счет фактурой. Это позволяет потребителям осуществлять взаимозачеты с бюджетом по налогу на добавленную стоимость [23].

Таким образом, сетевая компания «Метро» формирует свой контингент постоянных покупателей, и сама решает, кому предоставить карту клиента. В этом отношении ограничение доступа покупателей картой клиента:

- гарантирует минимизацию потерь товаров в процессе торгового обслуживания клиентов;

- делает рекламу предприятиям и вызывает интерес у потенциальных клиентов: получив заветную карту клиента, потенциальный покупатель не только сам воспользуется ею, но и пригласит своих знакомых. По карте можно провести двух человек, но рассчитываться за товар может только владелец карты.

Для российских торговых сетей важно проанализировать и практику выхода зарубежных торговых сетей на российский рынок, который может быть им полезен:

— «Ложистик», например, не организовывала рекламной компании, ю была известна ведущим западным производителям и на российский рынок пришла вместе с ними. Она транспортировала их продукцию, хранила и доставляла клиентам в любой точке России. То есть, торговая сеть «Ложистик» пришла с готовым набором поставщиков из различных европейских стран, одновременно как бы приведя их продукцию на отечественный рынок;

— «Метро АГ» также не проводило шумной телевизионной рекламы и ограничилась рекламным сообщением за несколько месяцев до открытия об оформлении карточек клиента предприятия на льготных условиях. Многие будущие партнеры «Метро АГ» не знали еще все особенности деятельности этой оптово-розничной торговой сети, тем не менее, вследствие определенного интереса, оформляли такие карты;

— приходу на российский рынок шведской компании «ИКЕА» предшествовала многомесячная телевизионная реклама, которая носила абстрактный характер и действовала на отдаленную перспективу: сеть открывалась в Москве, а реклама транслировалась на всю территорию России.

Таким образом, развитие торговой отрасли в России характеризуется неравномерностью для различных групп предприятий. Резко выбивается из общего тренда развития сектор крупных предприятий, особенно его ядро – крупнейшие розничные сети, контролирующие значительные финансовые и рыночные ресурсы.

Сети розничной реализации продуктами питания в России более активны, чем розничные продавцы непродовольственных товаров, и демонстрируют более быстрый органический рост. В 2016 году общее количество магазинов из 120 ведущих ритейлеров составило 29155 магазинов. Общая торговая площадь 11,1 миллиона квадратных метров. Рост в основном был обеспечен за счет российских федеральных и региональных розничных сетей, а не зарубежных.

Российская розничная сеть «Магнит» с долей рынка 6% в течение последних двух лет проводит стратегию «сбалансированного роста», которая



позволила ей стать одной из крупнейших сетей в России по объемам продаж. Стоимость его акций за последние 12 месяцев почти удвоилась и составила 4,3 млрд. долл. США.

В настоящее время МТС оказывает значительное влияние на мировую розничную торговлю, поскольку они объединяют несколько элементов инфраструктуры потребительского рынка: розничные и оптовые, продовольственные и сервисные компании. МТС обладает рядом конкурентных преимуществ, которые позволяют им быть наиболее эффективной формой реализации на данный момент, а именно: консолидированные закупки, высокая рентабельность реализации из-за низких закупочных цен, покупка существующих национальных сетей, современная реализация технологии, слава бренда.

Среди проблем, с которыми сталкиваются розничные торговцы в России, существует нехватка распределительных центров и складов, а также плохая транспортная система. Тенденции развития розничной реализации таковы: продолжение процесса слияний и поглощений, развитие розничных сетей в нескольких форматах, дальнейшее развитие регионов и способность соответствовать меняющемуся поведению российского потребителя.

### **2.3. Оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»**

«МЕТРО Кэш энд Керри» – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга «МЕТРО ГРУП».

Холдинг «МЕТРО ГРУП» был основан в 1996 в результате слияния «METRO Cash & Carry», Kaufhof Holding AG и Asko Deutsche Kaufhaus AG. Акции «МЕТРО ГРУП» котируются на бирже Франкфурта-на-Майне.

METROGROUP Wholesale & Food Specialist Company – один из крупнейших международных операторов розничной и мелкооптовой торговли.

Включая в себя торговые подразделения «МЕТРО Кэш энд Керри», «Реал», а также другие компании, «METRO GROUP Wholesale & Food Specialist Company» представлена в 35 странах мира с количеством сотрудников свыше 140 000 человек. Объем продаж Группы за 2015/2016 финансовый год составил около 37 миллиардов евро. Компания предоставляет индивидуальные решения для удовлетворения региональных и международных потребностей своих мелкооптовых и розничных клиентов.

Количество сотрудников составляет около 110 000 человек.

«МЕТРО Кэш энд Керри» была основана в Германии в 1964 году. Уже 4 года спустя, в 1968 году, концепция «cash&carry» вышла за пределы Германии, когда компания пришла к соглашению с голландской сетью Dutch Steenkolen Hendels vereniging N.V. (SHV) о создании совместной компании Makro Zelf bedienings groothandel C.V., в которой партнерам-основателям принадлежало 40% акций.

В последующие годы компания «МЕТРО/Макро Кэш энд Керри» динамично развивалась и стала лидером международного рынка в секторе мелкооптовой торговли.

В начале 21 века основной упор в международной экспансии был сделан на стремительно растущие рынки Восточной Европы, включая Россию и Азию. Сеть оптовых центров «МЕТРО Кэш энд Керри» была целенаправленно расширена, выросла общая торговая площадь, особенно за счет роста в России и Китае. Стратегия интернационализации, успешно осуществляемая «МЕТРО Кэш энд Керри», явилась основой развития компании.

Компания способствует развитию оптимальной инфраструктуры торгового сектора, создает новые стабильные рабочие места и вносит существенный вклад в образование и обучение.

В России «МЕТРО Кэш энд Керри» присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован центральный офис компании в Москве. Уже год спустя, в

ноябре 2001 года, были открыты первые два центра мелкооптовой торговли «МЕТРО Кэш энд Керри» в столице России.

На сегодняшний день российское подразделение компании «МЕТРО Кэш энд Керри» открыло 89 торговых центров в 50 регионах страны (среди них также учтен гипермаркет «Реал» в г. Котельники). Объем продаж за 2015/2016 финансовый год составил 2,996 миллиарда евро. Численность сотрудников – около 20 000 человек.

Клиентами «МЕТРО Кэш энд Керри» являются представители малого и среднего бизнеса – юридические лица и индивидуальные предприниматели – приобретающие товары для дальнейшего использования в своей профессиональной деятельности. Клиентская база торговых центров «МЕТРО» насчитывает почти 5 миллионов лояльных клиентов, основная часть которых является представителями сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг), сферы торговли малых форматов (магазины у дома /шаговой доступности) и прочих коммерческих и государственных учреждений.

«МЕТРО Кэш энд Керри» взаимодействует с около 5500 поставщиков (производителями и дистрибьюторами), 1400 из которых являются локальными поставщиками. Сотрудничество с «МЕТРО» предоставляет поставщикам товаров широкого потребления, в особенности региональным производителям, прекрасную возможность продвигать свою продукцию в другие регионы страны через эффективную и разветвленную торговую сеть «МЕТРО». Практически все крупные производители продуктов питания России являются поставщиками «МЕТРО Кэш энд Керри» [61].

Продукция, представленная в торговых центрах «МЕТРО» во всех регионах РФ, отличается не только широким ассортиментом, который насчитывает более 35 000 наименований, но и высоким качеством. В частности, проводятся регулярные лабораторные испытания продаваемой продукции. В ведущих российских лабораториях строгому контролю подвергаются:

- выпускаемые в магазинах полуфабрикаты, хлебобулочные изделия, изготавливаемые блюда;
- вода и санитарное состояние магазина
- мясные продукты, рыбная продукция, молочные продукты, колбасные изделия, и т.д.
- реализуемая продукция под собственными торговыми марками «МЕТРО»

[82].

Кроме того, проводится постоянное инспектирование поступающих продуктов государственными ветеринарными врачами, производится ежедневный контроль качества поступающих продуктов сотрудниками торгового центра и осуществляется прослеживание жалоб по качеству поступающих от клиентов.

Компания предоставляет полный комплект документов при оформлении покупки: счета-фактуры, накладные, кассовые чеки, а также лицензии и сертификаты качества на товар.

С открытием торгового центра «МЕТРО» в Архангельске компания продолжает тестовую фазу совместного проекта с компанией «Медиа Маркт Россия», которая стартовала в сентябре 2015 года в Москве, Екатеринбурге и продолжилась в 2016 году в Белгороде.

Целью проекта является объединение мощностей двух компаний для улучшения сервиса и обслуживания клиентов: расширение ассортимента и дополнительные услуги (такие как консультации по профессиональной бытовой технике и электронике, доставка и установка, специальные программы лояльности) в области электроники, бытовой техники и гастрооборудования.

Магазины «Медиа Маркт Бизнес» формата shop-in-shop фокусируются на обслуживании профессиональных клиентов и предлагают им электронику, бытовую технику, гастрооборудование, компьютеры, телекоммуникационную и фото-технику, а так же возможность заказать товары из более чем 200 000

наименований через специальные терминалы, установленные в магазинах shop-in-shop.

Развитие франчайзингового проекта «МЕТРО Кэш энд Керри» под брендом «Фасоль» для представителей несетевой розницы, владельцев торговых точек площадью 50-150 кв. м. началось в 2012 году в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону, затем в Казани и Калужской области. Активная стадия реализации проекта началась в 2014 году с фокусом на развитие в Москве и Московской области.

В сентябре 2015 года в Московской области в комплексе с новым торговым центром компании был открыт распределительный центр площадью 4300 кв. м., благодаря которому начались прямые поставки товаров для клиентов франчайзингового проекта «Фасоль». Благодаря открытию распределительного центра стало возможным осуществление прямых поставок клиентам наиболее востребованного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров, приобретаемых в «МЕТРО Кэш энд Керри», включая товары под собственными торговыми марками «МЕТРО».

Клиенты-франчайзи, освобождены от выплат роялти и паушальных взносов. Обязательства клиентов по отношению к «МЕТРО Кэш энд Керри» заключаются в объеме закупок товаров в «МЕТРО» – 600 артикулов. «МЕТРО» передает свои знания и опыт клиентам-франчайзинга в разных формах: переносит свои стандарты качества, использует собственную экспертизу для работы клиентов с их персоналом, покупателями, регулирующими государственными органами – в целом, «МЕТРО» использует все инструменты для того, чтобы клиенты смогли еще более эффективно управлять своим бизнесом.

На настоящий момент в рамках проекта более 200 магазинов «Фасоль» открыты в России в целом. Активное расширение проекта с перспективой развития в регионах является одним из приоритетных направлений для бизнеса.

«МЕТРО Кэш энд Керри» предлагает широкий ассортимент товаров под собственными торговыми марками (СТМ), стремясь предоставить своим клиентам обширный выбор качественной продукции по привлекательным ценам. Товары СТМ разработаны в тесном сотрудничестве с клиентами и поставщиками и с учетом результатов глубокого анализа рынка. Под собственными марками мы предлагаем широкий спектр продовольственных и непродовольственных товаров различного уровня, включая как товары базовой ценовой категории, так и высококачественные и элитные товары [81].

Под маркой Aro представлен широкий ассортимент основных продовольственных и непродовольственных товаров по конкурентным ценам, удовлетворяющих повседневные нужды профессиональных клиентов.

Под маркой Fine Life выпускаются преимущественно продукты питания, в том числе свежие и ультра-свежие продукты. Товары марки предназначены для профессиональных покупателей, представляющих предприятия розничной торговли.

Марка RIOVA ориентирована на бары и кафе. Она включает продукты премиум-класса и характеризуется широким ассортиментом, адаптированным к потребностям владельцев баров и кафе.

Под маркой Noreca Select представлены высококачественные ультра-свежие и свежие продукты, а также сухие продовольственные и непродовольственные товары для повседневных нужд профессиональных поваров.

Марка H-Line представляет специализированные решения для отелей и ресторанов. В ассортимент марки H-Line входит все, от сливок для кофе, печенья и соков до столовых приборов, гелей для душа и шампуней, а также постельное белье и полотенца.

Под маркой SIGMA предлагается широкий ассортимент офисных товаров, включающий более 300 наименований. Продукция марки SIGMA – это

качественные, доступные по цене и функциональные товары для различных офисных нужд [82].

Эксклюзивная собственная марка Tarrington House основана на концепции «весь мир у вас дома» и призвана обеспечить потребности всех групп клиентов компании. В портфолио входят инновационные и стильные товары категорий «Красота и здоровье», «Товары для дома», «Ткани для дома / Предметы интерьера», «Бытовая техника», «Рождественские украшения» и «Сад/Терраса».

В сентябре 2013 года компания «МЕТРО Кэш энд Керри» Россия открыла интернет-магазин электронной торговли, позволяющий клиентам в Москве и Московской области размещать через Интернет заказы на приобретение и доставку товаров для обеспечения нужд офисов всем необходимым.

Деятельность ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» отнесена к отрасли «Торговля оптовая, кроме оптовой торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» (класс по ОКВЭД – 46), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

Проведенный анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» выполнен за период 01.01.2013–31.12.2016 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 4 года (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура имущества и источники его формирования  
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период		
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.6-гр.2)	± % ((гр.6-гр.2) : гр.2)
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Актив</b>									
1. Внеоборотные активы	45585860	46361889	50820799	57653798	60641632	49,9	51,1	+15055772	+33
в том числе: основные средства	43166743	44043739	47909632	54928392	56198520	47,3	47,4	+13031777	+30,2

окончание табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нематериальные активы	8757	8453	7512	6570	5657	<0,1	<0,1	-3100	-35,4
2. Оборотные, всего	45728145	43500013	51935707	52461553	57980671	50,1	48,9	+12252526	+26,8
в том числе: запасы	17182273	18829288	24561364	25480573	26903760	18,8	22,7	+9721487	+56,6
дебиторская задолженность	9335860	8953707	11983602	11491229	13285178	10,2	11,2	+3949318	+42,3
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	15800613	12591615	11798632	12213453	15181116	17,3	12,8	-619497	-3,9
Пассив									
1. Собственный капитал	22869750	28057590	24879162	38217732	44059928	25	37,1	+21190178	+92,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	6502556	1521457	1798691	2313283	14325786	7,1	12,1	+7823230	+120,3
в том числе: заемные средства	4827432	–	–	–	12000000	5,3	10,1	+7172568	+148,6
3. Краткосрочные обязательства, всего	61941699	60282855	76078653	69584336	60236589	67,8	50,8	-1705110	-2,8
в том числе: заемные средства	44412	15170019	24000000	22100000	7	<0,1	<0,1	-44405	-100
Валюта баланса	91314005	89861902	102756506	110115351	118622303	100	100	+27308298	+29,9

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Соотношение основных качественных групп активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется примерно равным процентом внеоборотных средств и текущих активов (51,1% и 48,9% соответственно).

Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 27 308 298 тыс. руб. (на 29,9%). Отмечая увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 92,7%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на диаграмме (рис.2.2):



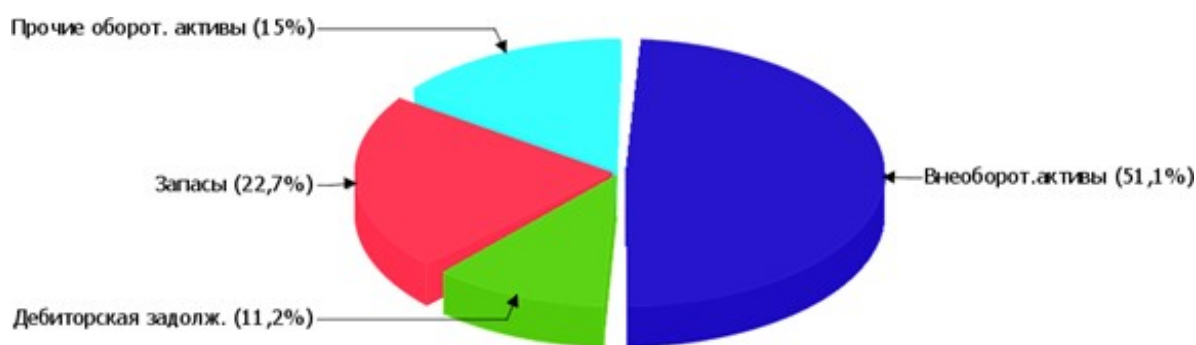


Рис. 2.2. Структура активов ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» на 31 декабря 2016г.

Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – 13 031 777 тыс. руб. (43,5%);
- запасы – 9 721 487 тыс. руб. (32,4%);
- дебиторская задолженность – 3 949 318 тыс. руб. (13,2%);
- прочие внеоборотные активы – 2 109 431 тыс. руб. (7%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 15 755 318 тыс. руб. (54%)
- долгосрочные заемные средства – 7 172 568 тыс. руб. (24,6%)
- уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) – 5 434 860 тыс. руб. (18,6%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «оценочные обязательства» в пассиве (-1 613 466 тыс. руб. и -1 090 063 тыс. руб. соответственно).

По состоянию на 31.12.2016 собственный капитал организации составил 44 059 928,0 тыс. руб., но на начало анализируемого периода собственный

капитал организации был ниже – 22 869 750,0 тыс. руб. (т.е. рост составил 21 190 178,0 тыс. руб.).

Таблица 2.3

Оценка стоимости чистых активов ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», 2016г.

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2016 намного (в 4,4 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

К тому же необходимо отметить увеличение чистых активов на 92,7% за рассматриваемый период (с 31 декабря 2012 г. по 31 декабря 2016 г.). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Ниже на рисунке 2.3 представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

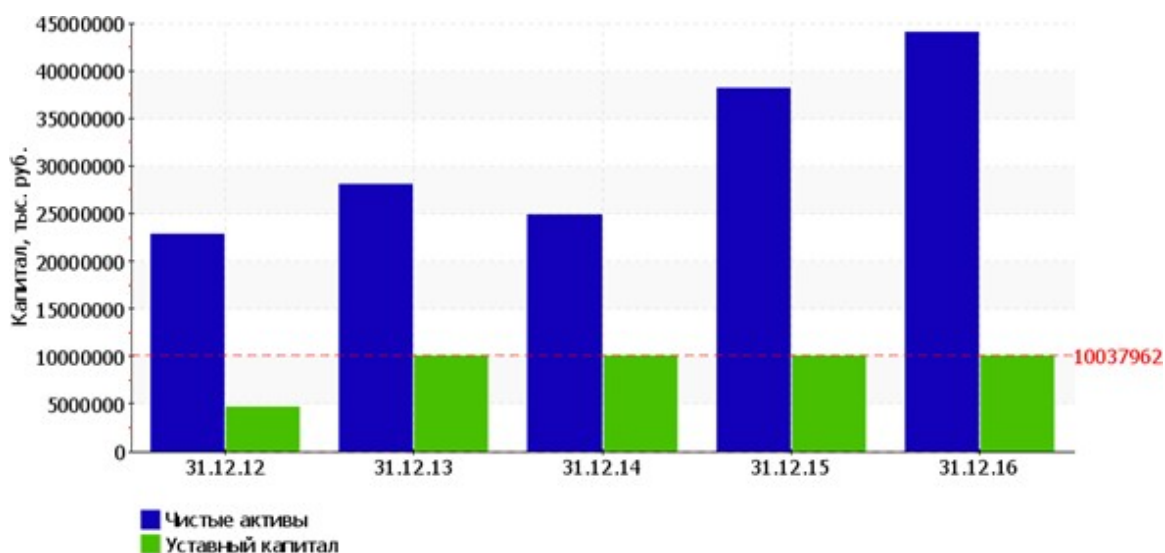


Рис. 2.3. Динамика чистых активов и уставного капитала  
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации  
[<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Прирост уставного капитала в рассматриваемом периоде имел скачкообразный характер.

Динамика основных показателей финансовой устойчивости организации представлена на рисунке 2.4, анализ в таблице 2.4.

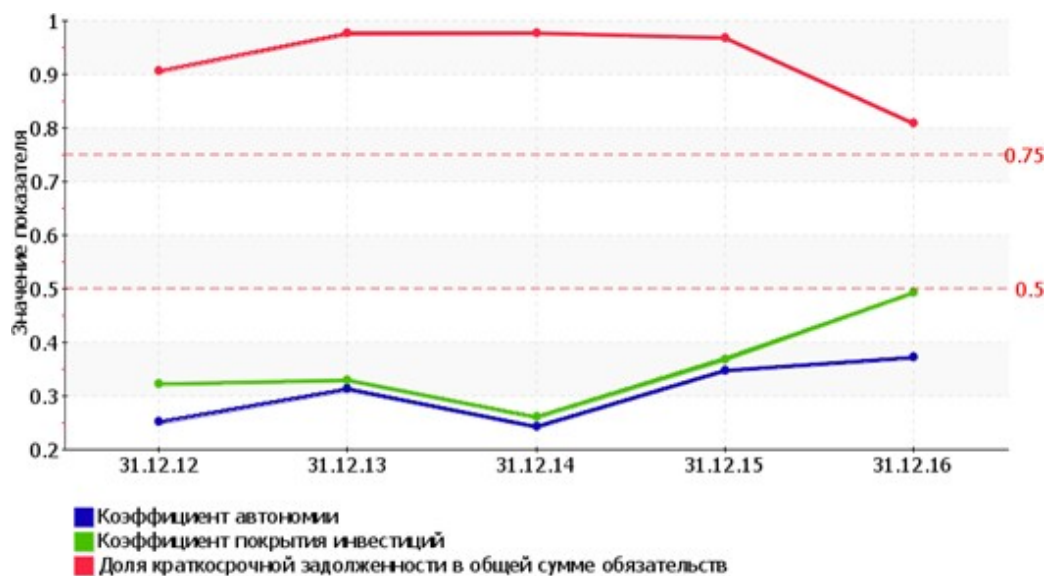


Рис. 2.4. Динамика показателей финансовой устойчивости организации  
активов ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации  
[<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Как видно из рисунка 2.4 динамика показателей финансовой устойчивости организации активов ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» носит возрастающий характер.

Таблица 2.4

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», 2016 г.

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*				
	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)	на 31.12.2012	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016
1	2	3	4	5	6	7	8
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-22 716 110	-16 581 704	-39 898 383	-37 133 587	-50 503 001	-44 916 639	-43 485 464
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	-16 213 554	-2 255 918	-33 395 827	-35 612 130	-48 704 310	-42 603 356	-29 159 678
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	-16 169 142	-2 255 911	-33 351 415	-20 442 111	-24 704 310	-20 503 356	-29 159 671

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Поскольку на 31 декабря 2016 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное.

Следует обратить внимание, что, несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость два из трех показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за 4 последних года улучшили свои значения.

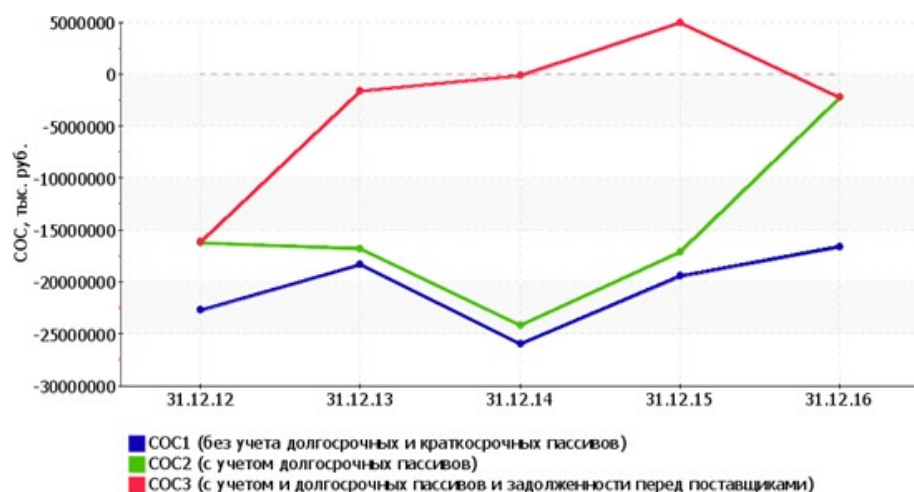


Рис. 2.5. Динамика собственных оборотных средств (СОС) организации  
Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации  
[<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Таблица 2.5

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», 2016г.

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм.соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
A1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	15 181 116	-3,9	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	59 729 246	-1	-44 548 130
A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	13 285 178	+42,3	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	507 343	-68,5	+12 777 835
A3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	29 514 377	+43,3	≥	П3. Долгосрочные обязательства	14 325 786	+120,3	+15 188 591
A4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	60 641 632	+33	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	44 059 928	+92,7	+16 581 704

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации  
[<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два.

Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации всего на 25%.

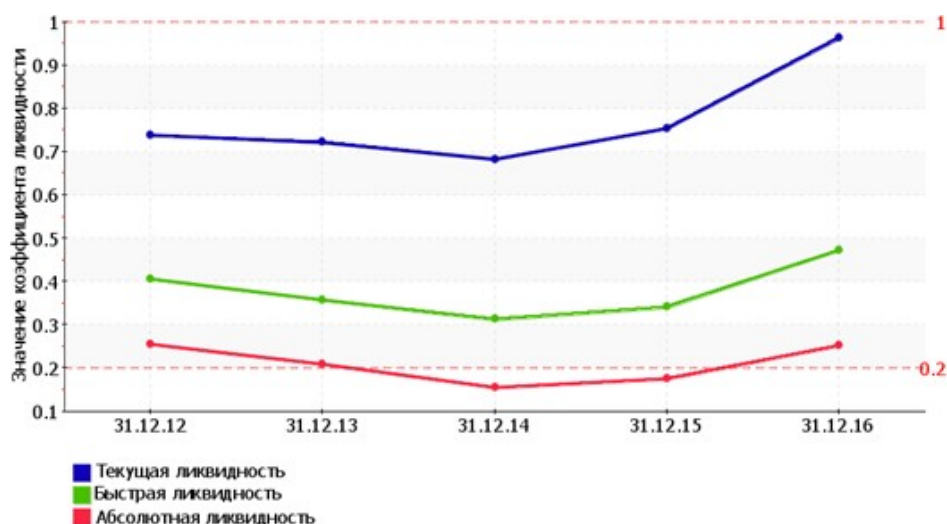


Рис. 2.6. Динамика коэффициентов ликвидности  
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае это соотношение выполняется (быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства в 26,2 раза).

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за анализируемый период (с 31 декабря 2012 г. по 31 декабря 2016 г.).

Таблица 2.6

Динамика основных финансовых результатов деятельности  
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	208 235 250	240 400 336	261 449 987	268 614 939	+60 379 689	+29	244 675 128
2. Расходы по обычным видам деятельности	203 744 023	235 906 599	258 090 520	276 294 048	+72 550 025	+35,6	243 508 798
3. Прибыль (убыток) от продаж(1-2)	4 491 227	4 493 737	3 359 467	-7 679 109	-12 170 336	↓	1 166 331
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	13 547 434	17 106 404	17 719 951	18 061 143	+4 513 709	+33,3	16 608 733
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	18 038 661	21 600 141	21 079 418	10 382 034	-7 656 627	-42,4	17 775 064

окончание табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Проценты к уплате	981 373	2 278 804	3 934 047	2 297 729	+1 316 356	+134,1	2 372 988
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-4 090 270	-4 599 765	-3 806 801	-2 242 109	+1 848 161	↑	-3 684 736
8. Чистая прибыль (убыток)(5-6+7)	12 967 018	14 721 572	13 338 570	5 842 196	-7 124 822	-54,9	11 717 339
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	12 967 018	14 721 572	13 338 570	5 842 196	-7 124 822	-54,9	11 717 339
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен.стр. 1370)	-247 020	-3 178 428	13 338 570	5 842 196	x	x	x

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

За последний год годовая выручка составила 268 614 939 тыс. руб. Прирост выручки в течение анализируемого периода составил 60 379 689 тыс. руб., при этом на рост показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд. Увеличение выручки наблюдалось в течение всего проанализированного периода.

За 2016 год убыток от продаж равнялся -7 679 109 тыс. руб. За весь рассматриваемый период произошло очень сильное падение финансового результата от продаж – на 12 170 336 тыс. руб., более того, такую же тенденцию в течение периода подтверждает и линейный тренд.

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» в течение всего анализируемого периода.

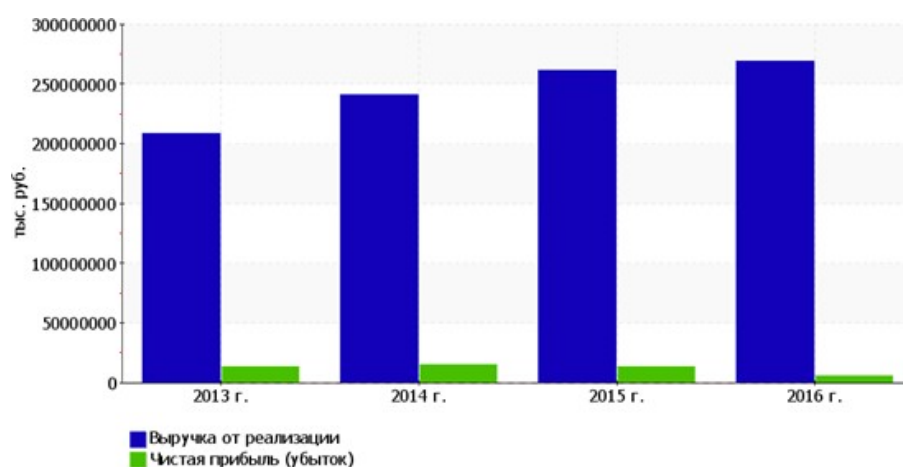


Рис. 2.7. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Составлено по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Таблица 2.7

## Анализ рентабельности ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	кол., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%.	2,2	1,9	1,3	-2,9	-5,1	↓
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	8,7	9	8,1	3,9	-4,8	-55,4
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 2%.	6,2	6,1	5,1	2,2	-4	-65,1
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	2,2	1,9	1,3	-2,8	-5	↓
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	18,4	9,5	5,4	4,5	-13,9	-75,4

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

В ходе анализа ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за рассматриваемый период (с 31.12.2012 по 31.12.2016) были получены следующие показатели, имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за 4 года наблюдалось увеличение чистых активов;
- полностью соответствует нормативному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Положительно характеризующим результаты деятельности организации показателем является следующий – чистая прибыль за 2016 год составила 5 842 196 тыс. руб.

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;



— значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации.

Анализ выявил следующие критические показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

— коэффициент текущей (общей) ликвидности значительно ниже нормы;  
— коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности существенно ниже нормативного значения;

— крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;

— за последний год получен убыток от продаж (-7 679 109 тыс. руб.), более того наблюдалась отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-11 038 576 тыс. руб.).

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы.

Финансовое положение характеризуется как плохое; финансовые результаты за 4 года как нормальные. На основе этих двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила ССС – неудовлетворительное состояние. Рейтинг «ССС» свидетельствует о неудовлетворительном финансовом состоянии организации, при котором финансовые показатели, как правило, не укладываются в норму.

Причины такого состояния могут быть как объективные (мобилизации ресурсов на реализацию масштабных проектов, крупные сделки, общий спад или кризис в экономике страны или отрасли и т.п.), так и вызванные неэффективным управлением. На получение кредитных ресурсов такие организации могут претендовать лишь при надежных гарантиях возврата денежных средств, не зависящих от результатов деятельности организации в будущем (неудовлетворительная кредитоспособность).

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05 T_4 \quad (2.1)$$

где:

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-0,02	6,56	-0,12
T2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,29	3,26	0,93
T3	Отношение ЕВИТ к величине всех активов	0,09	6,72	0,59
T4	Отношение собственного капитала к заемному	0,59	1,05	0,62
Z-счет Альтмана:				2,02

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [<http://www.metrocc.ru/public/suppliers>]

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» значение Z-счета по состоянию на 31.12.2016 составило 2,02. Это означает, что ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» находится в зоне риска, существует некоторая вероятность банкротства.

Однако следует обратить внимание на то, что полученные на основе Z-счета Альтмана выводы нельзя признать безоговорочно достоверными – на них влияют различные факторы, в том числе экономические условия той страны, где работает организация.

Другая модель прогноза банкротства предложена британскими учеными Р. Таффлером и Г. Тишоу. Модель Таффлера была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.2)$$

где:

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
X1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	-0,13	0,53	-0,07
X2	Оборотные активы / Обязательства	0,78	0,13	0,1
X3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,51	0,18	0,09
X4	Выручка / Активы	2,26	0,16	0,36
Итого Z-счет Таффлера:				0,48

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [http://www.metrocc.ru/public/suppliers]

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,48, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой.

Другой методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий российской экономики, является модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом:

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5, \quad (2.3)$$

где:

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
K1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,29	2	-0,57
K2	Коэффициент текущей ликвидности	0,96	0,1	0,1
K3	Коэффициент оборачиваемости активов	2,34	0,08	0,19
K4	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	-0,03	0,45	-0,01
K5	Рентабельность собственного капитала	0,14	1	0,14
Итого (R):				-0,15

Рассчитано по материалам бухгалтерской (финансовой) отчетности организации [http://www.metrocc.ru/public/suppliers]

В рамках модели Сайфуллина-Кадыкова итоговый показатель (R) интерпретируется следующим образом. Если R меньше 1, то вероятность банкротства организации высокая; если R больше 1 – низкая.

В данном случае значение итогового показателя составило -0,15. Это значит, что вероятность банкротства существует, финансовое положение

организации неустойчивое. Однако полученный результат следует рассматривать как условный ориентир. Упрощенная модель не учитывает отраслевые особенности деятельности и не претендует на высокую степень точности прогноза.

Проанализировав во второй главе аналитико-прикладные аспекты развития международных торговых сетей можно сделать следующие выводы:

1. Международные торговые сети различаются по ряду своих характерных свойств и черт. С точки зрения локализации и выполняемых функций в процессе распределения и продвижения товаров можно говорить об оптовых (Makro, McLane) и розничных сетях (Carrefour, Auchan, Marks&Spencer). Международные торговые сети можно классифицировать следующим образом: международные; глобальные; транснациональные. С точки зрения объекта предложения, с которым фирма выходит на мировые рынки, все торговые предприятия можно разделить на реализующие товары и потребительские услуги. Среди международных сетей, завоевавших свою долю рынка в России, присутствуют «Metro AG», «Auchan Group», «JR East Retail Net CoLtd», «Inter IKEA Systems BV», «Stockmann OYJ Abp», «Kesko Oyj», «Tengelmann Group».

2. Развитие торговой отрасли в России характеризуется неравномерностью для различных групп предприятий. Значительно выбивается из общего тренда развития сектор крупных предприятий, особенно его ядро – крупнейшие розничные сети, контролирующие значительные финансовые и рыночные ресурсы.

3. Наиболее известной МТС является немецкая компания «Метро АГ» – третья в мире торговая корпорация. «МЕТРО Кэш энд Керри» – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга «МЕТРО ГРУП».

В России «МЕТРО Кэш энд Керри» присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован центральный офис компании в Москве. Уже год спустя, в

ноябре 2001 года, были открыты первые два центра мелкооптовой торговли «МЕТРО Кэш энд Керри» в столице России. На сегодняшний день российское подразделение компании «МЕТРО Кэш энд Керри» открыло 89 торговых центров в 50 регионах страны (среди них также учтен гипермаркет «Реал» в г. Котельники). Объем продаж за 2015/2016 финансовый год составил 2,996 миллиарда евро. Численность сотрудников – около 20 000 человек.

4. В ходе анализа ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за рассматриваемый период (с 31.12.2012 по 31.12.2016) были получены следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за 4 года наблюдалось увеличение чистых активов;
- полностью соответствует нормативному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Положительно характеризующим результаты деятельности организации показателем является следующий – чистая прибыль за 2016 год составила 5 842 196 тыс. руб.

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

## **ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ**

### **3.1. Общие логистические барьеры в международных торговых сетях и пути их преодоления**

Важной характеристикой международной логистической системы выступает ее потребность в высоком уровне координации, средством которой служит системная интеграция.

Логистическая система международного торгового предприятия в большей степени подвержена воздействию факторов внешней среды и должна быть адаптирована под условия ведения бизнеса в экономиках разных стран. Логистическая система товародвижения объединяет следующие операции:

- транспортировку, которая предполагает выбор вида транспорта, принятие мер для обеспечения сохранности груза, оформление сопроводительной документации, составление калькуляции транспортных расходов;

- складирование и хранение, определяющие местонахождение, порядок эксплуатации складских помещений, а также методы ведения складской документации;

- проведение погрузочно-разгрузочных работ, предусматривающее решение вопросов, связанных с выбором средств механизации, использованием грузовых мест, а также грузового оборудования;

- упаковку и маркировку, которые включают решение задач, связанных с выбором тары, определением технических параметров маркировки и упаковки, обеспечивающей сохранность товаров при транспортировке;

- управление товарными запасами, посредством которого обеспечивается определение объемов запасов, процедуры контроля, расчета стоимости, установление уровня повреждения или морального старения [83, с. 43].

Для поддержания высокой результативности функционирования подобной системы крайне важны эффективное взаимодействие и партнерство в отношениях между грузоперевозчиками и специализированными логистическими предприятиями. При этом целесообразной видится реализация выработанных международных логистических стратегий:

- использование специализированных предприятий – это мера, позволяющая ограничить ассортимент и микс (совокупность ассортиментных групп) товаров, производимых в одном месте, в результате чего компания получает экономию за счет роста масштаба производства;

- централизация запасов – потребность, обусловленная наступлением эры глобализации. Компании стремятся не только к более рациональному размещению своего производства на меньшем количестве предприятий, но и к консолидации запасов и их концентрации в меньшем количестве мест, чтобы снизить требования к резервам. Многие предприятия целенаправленно закрывают свои склады и преобразовывают их в региональные оптовые базы (РОБ), обслуживающие обширные территории;

- отсрочка и локализация – метод переноса окончательной доводки и индивидуализации товара, создаваемого из типовых комплектующих и сборочных модулей, до момента поступления на рынок, с тем чтобы при доводке учесть запросы конкретных покупателей.

В глобальном мире существует множество вариантов ведения международной торговли. Универсальной модели управления логистическими операциями во внешнеэкономической деятельности нет и быть не может, каждому предприятию приходится искать собственные решения с учетом опыта наиболее успешно работающих компаний и фирм.

Одним из условий глобализации является формирование мировой логистической инфраструктуры. Процессы интеграции в мировой экономике повышают заинтересованность стран в создании на их территориях эффективных инфраструктур, обладающих высокой пропускной способностью

и обеспечивающих достаточный уровень работы каналов поставки. При этом развитие мировой торговли опережает формирование соответствующей логистической инфраструктуры отдельных стран и регионов. Кроме того, усилия, прилагаемые в целях организации оптимального использования национальных инфраструктур, а также мировой логистической инфраструктуры в целом, часто не приносят желаемого результата [35, с. 89].

Глобализация мировой экономики потребовала обеспечения должного логистического менеджмента. Несмотря на высокую степень интеграции участников современного мирового рынка, нельзя считать, что все ограничения на пути становления глобальной логистики сняты. Существует достаточно много барьеров, обусловленных различными причинами. На рисунке 3.1 представлены барьеры в развитии международной логистики, оказывающие влияние на глобальный логистический менеджмент.



Рис. 3.1. Барьеры в развитии международной логистики, оказывающие влияние на глобальный логистический менеджмент

Источник: [25, с. 132]



Выделяют три группы барьеров в развитии глобальной логистики:

1. Рыночные и конкурентные барьеры – это ограничения для вступления на рынок (законодательные барьеры, технические препятствия к ввозу товаров); недостаточная доступность информации; особенности ценообразования; сложившиеся правила конкуренции.

2. Финансовые барьеры – это колебания валютных курсов; различия в таможенных правилах и процедурах разных стран; особенности экономической политики государств; иные факторы.

3. Барьеры в дистрибуции связаны с институциональной инфраструктурой, различиями в работе национальных банков, страховых компаний, юридических консультантов, транспортных компаний и прочих вспомогательных институтов, призванных обеспечить четкую работу логистических систем и посредников.

Межгосударственная специфика каналов распределения препятствует развитию международной логистики: возникает необходимость преодоления проблем стандартизации, обусловленных национальными и региональными особенностями средств транспортировки, инфраструктуры железных дорог, оборудования грузопереработки.

Международная организация по стандартизации (ISO), работающая над решением рассматриваемой проблемы, существенно преуспела в унификации и стандартизации транспортного оборудования.

Решение о выборе канала распределения компании принимают с учетом торговых барьеров – правил, непосредственно ограничивающих тип товаров либо увеличивающих уровень таможенных пошлин в случае превышения объема импорта.

Повышению конкурентоспособности компаний призваны содействовать их гибкость и динамичность, то есть быстрая адаптируемость к изменяющимся условиям рыночной среды и спроса на их продукцию (в том числе на международных рынках), что обеспечивает сокращение всех временных фаз

логистического цикла: от научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок до дистрибьюции готовой продукции и ее поставки конечному потребителю.

Для сокращения основного времени компании часто идут на узкую специализацию, что, естественно, вызывает потребность в интеграции с международными логистическими посредниками в существующих глобальных системах дистрибьюции.

Существуют и другие проблемы, сдерживающие развитие международных торговых сетей и продвижение товаров на международные рынки. Во-первых, специфика развития национальных экономик, которая определяет уровень доходов населения, а именно платежеспособность населения, потребительские предпочтения, емкость рынка стран и регионов. Во-вторых, недостаточное развитие систем коммуникации и информационных технологий. Необходимость отслеживания маршрутов перевозок и мест нахождения грузов требуют применения в системах логистики новейших технологий, в том числе с использованием спутников. Данные технологии уже существуют, однако не все компании имеют возможность их применять. В-третьих, различия в социальных системах и культуре. Именно культурные традиции предопределяют привычки и ожидания населения. Проблемы могут создавать даже языковые различия [26, с. 108].

Тем не менее, необходимость формирования мировой логистической инфраструктуры предопределяет выбор новых путей преодоления технологических, правовых и организационных барьеров. Для международной торговли используются устоявшиеся и составляются новые маршруты, определяемые с учетом географических, технологических, а также правовых особенностей. Такие маршруты называют «транспортными коридорами». Например, при построении транспортных коридоров учитываются возможности использования природной территории стран и регионов (морей, заливов и других водных путей). Так, в качестве объектов международной

инфраструктуры на территории Российской Федерации можно выделить части Балтийского, Баренцева моря, а также некоторые зоны Черноморского экономического сотрудничества. Перечисленные объекты входят в состав Трансьевропейской системы, включающей в себя не только портовую и внутренневодную, но также железнодорожную, автомобильную, смешанную транспортную инфраструктуру и различные вспомогательные сооружения.

Совершенствование логистических систем достигается также за счет внедрения научно-технических достижений. При этом в логистических системах не только внедряются современные технические средства, но и разрабатываются новые подходы к организации логистических операций. Например, в практике стран с развитой рыночной экономикой распространяется формирование транспортно-технологических систем логистики с жестко взаимоувязанной работой всех видов транспорта, автоматизацией погрузочно-разгрузочных работ и широким использованием вычислительной техники. Такие интегрированные логистические системы широко распространены на Североамериканском континенте.

Основными направлениями преодоления логистических барьеров международными торговыми сетями могут стать:

- 1) развитие логистики как интегрированной цепи поставок;
- 2) инвестиции в инфраструктуру;
- 3) повышение эффективности логистических операций;
- 4) создание безбарьерной среды;
- 5) развитие ключевых компетенций;
- 6) формирование новых продуктов и решений;
- 7) консолидация, компетенции, создание партнерств [21, с. 216].

Стоит отметить, что в условиях усиления интеграции национальных экономик, способствующей формированию и ускоренному расширению международных торговых сетей, в системе управления товародвижением возникают логистические риски.

Так, В.В. Черкасов выделяет пять групп логистических рисков международного товародвижения. К первой группе относятся риски, связанные с договорным процессом (страновые, макроэкономические, маркетинговые, юридические, криминальные, риски, связанные с надежностью партнера). Вторая группа объединяет риски, связанные с условиями контракта (с товаром, его качеством, ценой, упаковкой, условиями поставки, финансовыми условиями; риски форс-мажорных обстоятельств, разрыва контракта, арбитража). В третью группу входят риски, относящиеся к этапу сделки (сертификации, таможенного оформления, инвестиционные, коммерческие, производственные и транспортные). Четвертая группа включает риски территориального положения (возникающие на внутреннем рынке, на границе, за рубежом). К пятой группе относятся риски, классифицируемые в зависимости от возможности воздействия на них (управляемые фирмой, косвенно управляемые и неуправляемые) [45, с. 99].

При выходе компании на международный уровень одной из наиболее сложных задач становится управление внешними рисками, не зависящими от фирмы. Поэтому наиболее распространенным способом минимизации рисков является передача некоторых функций международным каналным посредникам: транспортным и транспортно-экспедиторским фирмам; специализированным компаниям, осуществляющим управление экспортно-импортными операциями; брокерам и торговым агентам; внешнеторговым предприятиям и представительствам; банкам, обслуживающим расчеты в международных сделках [5].

Крупные международные компании обычно предпочитают самостоятельно разрабатывать схемы по нейтрализации рисков посредством применения современного инструментария логистики и новейших технологий риск-менеджмента. При этом наиболее часто используются следующие методы минимизации возможных потерь:

- 1) использование различных расчетных и кредитных инструментов (аккредитивов, банковских гарантий и т.д.), сводящих к минимуму риски неплатежей за произведенные поставки или неполучения оплаченных товаров;
- 2) прогнозирование рыночной конъюнктуры на основе анализа цен, спроса, предложения и своевременная разработка плана мероприятий с целью избежать возможных потерь и убытков;
- 3) уклонение от риска (уход с внешнего рынка, а в некоторых случаях и из отрасли);
- 4) распределение риска в процессе подготовки плана между участниками сделки;
- 5) страхование (кредитов, залоговых операций, биржевых сделок, рисков от потери прибыли в результате сбоя в процессе производства, от материальных потерь, от невыполнения договорных обязательств по поставке и реализации и т.д.);
- 6) хеджирование посредством применения фьючерсных, форвардных контрактов и опционов [67, с. 78].

Таким образом, процессы глобализации предопределяет дальнейшее совершенствование международных логистических систем. Однако остается множество нерешенных вопросов, требующих, как дополнительного изучения мирового опыта развития логистики, так и теоретических разработок в данной области. К основным барьерам в развитии глобальной логистики относятся ограничения для вступления на рынок; недостаточная доступность информации; особенности ценообразования; сложившиеся правила конкуренции, колебания валютных курсов, таможенные правила и процедуры, особенности экономической политики государств, барьеры, связанные с институциональной инфраструктурой. Для повышения эффективности управления товарно-материальными потоками необходимо дальнейшее исследование процессов трансформации логистики, выявление новых возможностей оптимизации товародвижения на различных уровнях целостной

логистической системы. Для нейтрализации рисков международным торговым сетям необходимо применение современного инструментария логистики и новейших технологий риск-менеджмента, наибольший эффект достижим при применении в рамках одной компании различных методов управления рисками.

### **3.2. Адаптационные сложности развития международных торговых сетей в российских регионах**

Перспективность российского рынка розничной торговли подтверждается и высокой заинтересованностью международных розничных сетей. В стране уже активно работают и развиваются продовольственные сети «Auchan» и «Metro», сети магазинов для дома «Ikea», «Obi», «Leroy Merlin», «Castorama», «Kika». Во время кризиса на отечественный рынок вышли крупнейшие мировые операторы ритейла одежды – «Gap», «H&M», «Uniqlo».

Организация логистических систем на национальном и международных уровнях существенно различается. На национальном уровне логистические системы функционируют в рамках законодательства одной страны. Построение международной логистической цепи представляется более сложным в связи с неопределенностью, обусловленной увеличением расстояний, различиями в правилах государственного регулирования и т.д.

Международные компании вынуждены решать задачи, связанные с выбором оптимального маршрута поставок, планированием и оптимизацией транспортировки с учетом больших расстояний, организацией пересечения границ и прохождения таможенных досмотров, а также хранением грузов на территориях разных стран.

Логистическая работа в рамках международной сети требует от специалистов дополнительных навыков, поскольку на территориях разных государств невозможно применение однотипных схем.

Основные отличия международной логистической системы от национальной предопределяются следующими причинами:

- международные рынки характеризуются большей степенью неопределенности;
- более сложным представляется оформление документации, связанной с международными контрактами;
- торговля международного масштаба почти всегда связана с крупными объемами поставок с целью компенсации транспортных расходов;
- международные сделки обычно предполагают наличие большего числа посредников (экспедиторов и таможенных агентов), что существенно увеличивает затраты;
- налаживание связей затрудняется расстояниями и различиями в культуре стран и регионов;
- возникают дополнительные риски валютного и финансового характера [56, с. 36].

На основе анализа деятельности крупнейших розничных торговых сетей в России, были выявлены следующие особенности их развития:

- 1) укрепление позиции продовольственных розничных сетей и увеличение количества дискаунтеров, что связано с изменением поведения потребителей;
- 2) увеличение использования сетевыми компаниями собственных торговых марок для пополнения ассортимента товарами от российских производителей низкого ценового сегмента;
- 3) проблемы выхода на российский рынок крупнейших международных сетей;
- 4) развитие интернет-торговли, что демонстрирует положительное влияние кризиса на этот вид розничной торговли;
- 5) увеличение доли лидеров рынка в связи с тем, что часть мелких игроков покинули рынок во время кризиса;
- 6) уменьшение доли современных сетей до 50%;
- 7) ослабление процессов слияний и поглощений [26, с. 112].

При этом адаптация международной логистической системы к Российской действительности требует принятия ряда решений (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица «рыночные условия/вызовы» - «адаптационные бизнес-действия»  
 российских ритейлеров для достижения целевой доли рынка в условиях  
 существующей экономической реальности

Макроэкономические факторы и факторы покупательского поведения	Детализация факторов	Результат воздействия на розничный бизнес	Адаптационные бизнес-решения
Демографические изменения	- «старение населения»: высокие темпы роста численности населения старше 60 лет при одновременном сокращении темпов изменения численности населения, представленного в возрастной группе 20-30 лет.	- рост популярности формата «магазин у дома»; - рост чувствительного к цене потребительского сегмента.	- предоставление скидок для пенсионеров, особенно в утренние часы работы; - персонализированные промо-акции - фокусирование на аудиторию «матери с детьми»; - продолжение расширения сегмента бесконтактной торговли.
Снижение доходов населения	- сокращение доли расходов на продукты питания в бюджете покупателей; - повышенная чувствительность к ценам, увеличение удельного веса рациональных расходов населения.	- активный поиск покупателями выгодных промо-акций; - осуществление покупок в магазинах разных форматов и разных магазинах одного формата; - более тщательное отслеживание выгодных цен; - переход на более дешевые товары в пределах категорий и форматов; - сокращение количества крупных покупок; - снижение уровня потребления / среднего чека; - рост привлекательности бесконтактных / дисконтных компаний; - замедление роста прибыли, что вызывает необходимость сокращения операционных расходов.	- адаптация брендовых предложений к потребностям покупателей; - обеспечение оптимального ассортимента продукции, максимально полно отвечающего реальным потребностям покупателей; - выборочное регулирование динамики роста цен на товары на полках для определенных категорий продукции в соответствии с ценовым позиционированием форматов; - контроль конкурентоспособности цен и восприятия ценовой политики форматов с целью сохранения и укрепления их рыночных позиций; - увеличение числа отечественных производителей-поставщиков, особенно в категории наименее дорогих товаров



Макроэкономические факторы и факторы покупательского поведения	Детализация факторов	Результат воздействия на розничный бизнес	Адаптационные бизнес-решения
Усиление конкуренции	- насыщение потребительского рынка крупных городов площадями, предназначенными для розничной торговли; - рост на рынке количества магазинов формата «жесткий дискаунтер».	- замедление темпов роста сопоставимых продаж; - замедление темпов роста прибыли, что вызывает необходимость сокращения операционных расходов.	- усиление региональной экспансии с эффективным выходом на рынки малых городов; - разработка и внедрение новой региональной концепции супермаркетов; - эффективное использование электронного справочника-навигатора DoubleGIS для поиска оптимальных местоположений новых торговых точек.
Распространение инновационных технологий	- рост онлайн-покупок и повышение прозрачности цен; - увеличение объема данных для проведения аналитических исследований.	- возможность повысить конкурентоспособность через сервис и персонализацию.	- активное продвижение онлайн-розницы в сегменте супермаркетов; - эффективное развитие программы лояльности; - применение передовых методов и способов рыночной аналитики.
Ужесточение регулирования рынка	- действующее эмбарго на поставки импортного продовольствия в РФ как ответ на международные санкции; - ограничения в законодательстве в сфере розничной торговли; - обязанность внедрения и использования ЕГАИС, других систем управления.	- снижение объемов поставок продовольствия и инфляция цен; - усиление воздействий в сторону снижения величины маржинальной прибыли; - дополнительные расходы в связи с новыми правилами регулирования.	- точечные инвестиции в работу с потребителями для поддержания показателей трафика и восприятия ценовой политики; - увеличение в ассортименте товаров, цены на которые менее подвержены валютным колебаниям - улучшение условий работы с поставщиками при более выгодных закупочных ценах. - реализация политики импортозамещения и увеличение числа отечественных производителей

Источник: [65, с. 155]

В настоящее время на практике можно выделить следующие типы моделей управления торговой сетью:

1. «Инвестиционная» модель управления. Синтетически консолидирующий и инвестирующий финансовый центр с практически

самостоятельными объектами хозяйствования. Ее использует значительная часть торговых компаний, которые фактически не являются в полном смысле слова сетевыми ритейлерами (объединены общими инвесторами, либо торговой маркой). Недостатки такой модели: невозможность использования преимуществ сетевого оператора, существенная зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя, отсутствие консолидации закупок и, как следствие, крайне низкая конкурентоспособность.

2. «Холдинговая» модель управления. Центр стратегически определяет закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены) и самостоятельно в оперативном управлении объектами торговли. Такая модель реализует консолидацию закупочной политики – одна из важных задач сетевого ритейла. Чаще всего эту модель управления выбирают розничные операторы, не имеющие распределительных центров и, как следствие, делегирующие функции оперативного взаимодействия с поставщиками менеджерам магазинов. Преимущества модели: гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах. Такая модель может быть успешно использована при построении розничных торговых систем национального масштаба. Однако чрезмерный рост аппарата управления и, как следствие, высокие издержки отражаются в цене товаров. Это отрицательно сказывается в условиях ужесточения конкурентной среды. Проблема ее – в сложности поддержания непротиворечивости данных в центре. Важно, что с ростом числа магазинов, эта проблема становится все более острой [90, с. 389].

3. «Централизованная» модель управления. Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях по товародвижению (заказ, инвентаризация, переоценка). К «централизованной» модели управления стремится большинство российских торговых компаний, особенно те, которые имеют дистрибьюторские центры, или которые пришли в розницу из опта. Снижение издержек и эффективность использования аппарата управления при его

концентрации в едином центре очевидна и существенна. Фактически в этом случае мы имеем дело с дистанционным управлением торговыми объектами. Эта модель дает колоссальный эффект тогда, когда все бизнес-процессы компании жестко регламентированы и унифицированы, при этом управление осуществляется непрерывным образом.

4. «Лоточная» модель управления. Модель с тотальной концентрацией управления в центре и с полным отсутствием функций управления в магазине, кроме отпуска товаров покупателям. Применяется в последнее время для некоторых форматов магазинов, в основном для «жесткого» дискаунтера. Характерным для нее является отсутствие какой-либо информационной системы в магазинах (только POS-терминалы). Эта модель является модернизацией централизованной модели, доведенной до полного выхолащивания управленческих функций у персонала магазина.

5. Может встречаться и гибридный метод управления, когда в одной сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по холдинговому принципу. Этот случай интересен еще и тем, что, по-видимому, он будет чаще встречаться у розничных операторов, строящих национальные сети. Причем региональные «кусты» для центра могут выступать как подразделения с «холдинговым» методом управления, внутри которых в свою очередь будет применяться либо «централизованный», либо гибридный, т.е. «холдинг-централизованный» метод управления [90, с. 399].

Несмотря на то, что в России сетевая торговля, основанная на современных технологиях, имеет небольшую историю, в настоящее время увеличивается количество новых форматов розничных торговых сетей, прослеживается тенденция оптимизации систем управления и внедрения новых организационных принципов их построения.

Как справедливо отмечается «российские продуктовые ритейлеры адаптировались к турбулентной рыночной среде и снижению потребительского

спроса, и нашли решения для продолжения развития в условиях сложной геополитической ситуации и замедления роста экономики».

В логистические процессы вовлечены сегодня даже потребители. Благодаря непрерывному on-line взаимодействию и коммуникациям, они все глубже вовлечены в управляемый торговой сетью сценарий развития бренда, создавая новые и новые впечатления с помощью менеджмента вовлечения покупателей.

Интеграция контрагентов и их участие в совместных бизнес-процессах описана в ряде работ [1, 7, 8, 9].

Крупные известные производители, занятые производством этих товаров, вынуждены не только мириться с данным явлением, но и конкурировать между собой за участие в производстве таких товаров, что сопровождается для них большими выгодами в виде гарантированного сбыта продукции в больших масштабах. Производители при этом становятся инструментом подчинения торговых сетей, утрачивают собственный бренд, превращаясь в технологический придаток сетевой торговли.

Для решения возникших проблем, устранения недобросовестных практик управления цепями поставок со стороны торговых сетей необходимы соответствующие меры, позволяющие упорядочить отношения между контрагентами в цепях поставок и сделать их более легитимными.

В России эти отношения начали регулироваться ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», в котором поправками в 2015 году введены некоторые ограничения торговым сетям [1]. Так, введен запрет на практически все бонусы, которые поставщики должны были платить торговым сетям за участие в торговых бизнес-процессах, за исключением ретро-бонуса (премия, которую поставщик платит торговым сетям за объем продаж). Оставшийся ретро-бонус предложено снизить с 10 до 3 % от суммы поставки.

Другим ограничивающим действия торговых сетей является сокращение отсрочки платежей за поставки товара. Так, отсрочка по оплате скоропортящейся продукции уменьшена с десяти до пяти дней, для товаров с большими сроками хранения снижена на 10 дней.

Закон ограничил действия торговых сетей навязывать поставщикам финансовое участие в продвижении товаров, указывать этот пункт в договорах поставки.

Но как показала практика, после введения поправок торговые сети нашли новые возможности влияния на поставщиков в рамках закона. В частности, торговые сети требуют снижения отпускной цены на товары на сумму, ранее заложенную в бонусы или навязывают подписание дополнительного договора об оказании рекламных и маркетинговых услуг.

При этом производители и дистрибьютеры не обращаются в Федеральную антимонопольную службу (ФАС) с заявлениями о неправомерных действиях торговых сетей, поскольку не хотят терять надежный канал сбыта товаров. Более того, антимонопольные органы не правомочны влиять на эти действия (в их компетенции только действия, предусмотренные статьями 13-15 Закона).

В условиях отсутствия должного законодательного поля в российской практике появились прецеденты, когда изготовители и торговые сети, чтобы избежать борьбы за ценовую политику, снижающую эффективность работы, договариваются работать сообща, извлекая из сотрудничества взаимную выгоду.

Одним из таких соглашений, является Кодекс Добросовестных Практик (КДП), подписанный в 2012 году семью крупнейшими ведущими отраслевыми союзами и ассоциациями в области поставок продовольственного сырья. В 2013 году к ним присоединились объединения производителей в области текстильной и легкой промышленности. К настоящему времени к КДП

присоединились торговые объединения других специализаций из многих субъектов РФ.

КДП позволяет до определенной степени регулировать отношения ритейлеров с поставщиками. Он содержит правила поведения торговых сетей и поставщиков при участии в совместных бизнес-процессах, позволяет урегулировать возможные конфликты без привлечения госорганов. КДП постоянно совершенствуется и дополняется новыми правилами. Так, участники, подписавшие КДП, в 2014 году приняли правило кодекса выставлять штрафы за недопоставку продукции в размере 10-15 %, что ранее могло составлять до 100 % от объема недопоставки или же от всего объема поставок [92, с. 137].

Практика регулирования отношений между торговыми сетями и изготовителями на основе Кодекса добросовестных практик уже есть за рубежом, в частности, в Великобритании. Под действие кодекса попадают торговые сети с годовым оборотом более 1 млрд. фунтов. Большим преимуществом КДП в Великобритании является наличие юридической силы и в этой связи возможность рассмотрения споров между торговой сетью и поставщиком в арбитраже.

Таким образом, результаты проведенного исследования выявили глубокие изменения в бизнес-процессах цепей поставок, моделях взаимодействия торговли с поставщиками и покупателями, во всей системе дистрибьюции, в которой торговые сети получили доминирующее значение. Для устранения возникших проблем в мировой и российской практике уже появились предпосылки урегулирования отношений контрагентов в цепях поставок.

Развитие международных ритейлеров в России тесно связано с развитием торговых центров. Существует четкая корреляция между количеством представленных в городе брендов и объемом качественного предложения на рынке торговой недвижимости. Наличие площадей,

соответствующих требованиям, является краеугольным вопросом для международных торговых сетей. Такие площади в регионах могут предоставить только современные торговые центры. Логистические цепи поставок продукции для крупноформатных ритейлеров являются одним из важнейших вопросов при формировании планов развития сетей.

Как показывают исследования, проведенные компанией «Магазин Магазинов» совместно в ассоциации с CBRE, сложившиеся торговые коридоры в региональных городах присутствуют в небольшом количестве, этот сегмент меньше освоен международными компаниями, нежели торговыми центрами в силу ограниченного предложения. Федеральные сети, как правило, менее требовательны к качеству локации, поэтому их торговые точки размещаются на улице чаще.

Рынок непродовольственной розницы имеет крайне низкую степень консолидации. Существует огромный потенциал для развития сетевой розницы в регионах. Ведущие международные компании в таких сегментах торговли, как одежда и обувь, имеют все возможности для открытия в городах России существенной доли новых европейских точек.

Москва была и остается первым городом для выхода международных торговых сетей на российский рынок. Возможность создания эффективных сетей в Москве оставляет без внимания российские регионы.

В России представлено в 2,5 раза больше международных непродовольственных сетей, чем федеральных. Размещение международных торговых сетей возможно как в крупных торговых центрах, так и отдельных собственных центрах. Ни один крупный торговый центр пока не может сформировать пул арендаторов только за счет международных или федеральных марок – всегда существует необходимость привлечения и региональных, и локальных брендов в проект [81].

Наибольшее количество международных сетей присутствует в 3-х федеральных округах России (Уральский, Приволжский, Южный), федеральные сети столь же активны и в Сибирском округе.

Москва остается наиболее привлекательным городом для сетевой розницы – 97% международных и 93% федеральных сетей открыли в столице свои магазины. Одинаково интересны иностранным и российским ритейлерам Санкт-Петербург и Екатеринбург, занимающие 2-е и 3-е места соответственно.

В ТОП-10 по уровню представленности сетей вошли города с численностью населения менее миллиона человек – Краснодар, Воронеж, опередившие ряд более крупных городов.

Самый низкий уровень присутствия международных торговых сетей отмечается в Астрахани, Набережных Челнах, Ульяновске и Пензе, где представлено всего по 3% сетей.

Федеральные торговые сети максимально представлены в той же тройке городов-лидеров: первое место – Москва, на втором месте Санкт-Петербург с 79% и на третьем месте Екатеринбург, в котором представлено 75% российских федеральных брендов. В числе аутсайдеров – Хабаровск (28%), Ульяновск (28%) и Владивосток (33%) [84].

Федеральные сети представлены в регионах более широко, нежели международные. В города с численностью населения менее 500 тыс. чел. вышла лишь четверть международных сетей, тогда как подавляющее большинство федеральных сетей представлено хотя бы в одном из таких городов помимо 35 крупнейших.

Можно выделить две причины серьезного разрыва по представленности между федеральными и международными торговыми ритейлерами. Первая причина – это неуверенность и осторожность головных офисов международных компаний, вторая – высокие требования к качеству торговых помещений, что также существенно снижает возможность развития международных компаний в России (рис. 3.2).





Рис. 3.2. Представленность торговых сетей в России (по всем товарным группам)

Источник: [81]

Наличие качественных торговых центров является необходимым условием для развития международных ритейлеров в любом городе. В России между количеством представленных в городе международных брендов и объемом площадей в качественных торговых центрах наблюдается четкая корреляция. Даже среди крупных городов России есть такие, где до сих пор нет ни одного современного торгового центра (например, Владивосток, Хабаровск, Новокузнецк). Это частично восполняется наличием площадей в уличных помещениях. Однако нужно понимать, что в большинстве городов только центральные, сложившиеся улицы, регулярно пропускающие через себя интенсивный поток потенциальных покупателей, могут стать торговым коридором, отвечающим запросам большинства международных сетей.

Насыщенность рынка качественными торговыми площадями, напрямую связано с населением города, что также значимо для международных ритейлеров.

Большое количество торговых центров и торговых коридоров, а также наличие потребительского спроса – вот объяснение того, что международные ритейлеры предпочитают заходить, в первую очередь, в крупные города (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону).

Территориальное распределение международных и федеральных торговых сетей в регионах России представлено в таблице 3.2

Таблица 3.2

Представленность международных и федеральных торговых сетей в регионах России

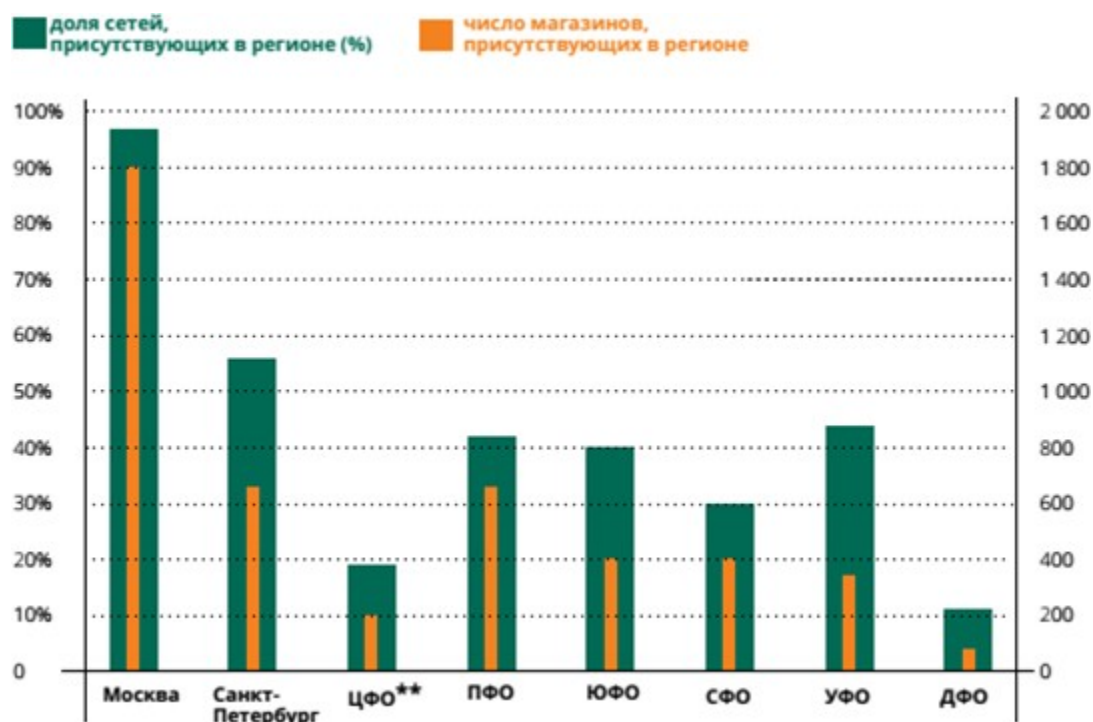
Город	Место города в рейтинге по количеству международных сетей (МС)	Доля МС, присутствующих в городе к общему количеству сетей, присутствующих в России, %	Место города в рейтинге по количеству федеральных сетей (ФС)	Доля ФС, присутствующих в городе к общему количеству сетей, присутствующих в России, %
Москва	1	97	1	93
Санкт-Петербург	2	56	2	79
Екатеринбург	3	41	3	75
Ростов-на-Дону	4	30	6	68
Краснодар	5	30	8	66
Казань	6	25	7	67
Нижний Новгород	7	24	4	73
Новосибирск	8	23	5	71
Самара	9	21	9	62
Воронеж	10	17	17	52

Источник: [85]

Чтобы привлечь внимание международных торговых сетей, не обязательно быть городом-миллиоником. Ярким примером служат Краснодар и Воронеж. По насыщенности рынка качественными торговыми площадями Краснодар существенно опережает Москву и Санкт-Петербург – почти в 2 раза. В Краснодаре уже работают 30% из всех присутствующих в России международных брендов. Власти Краснодарского края серьезно занимаются вопросами привлечения инвестиций в регион, что также привлекает международных ритейлеров.

В Воронеже местом притяжения международных сетей является крупный торговый центр Сити-парк «град», собравший не только сильный пул розничных операторов, но и объединивший несколько уникальных функциональных зон – океанариум, ледовый комплекс, крупнейший детский познавательный центр и т.п.

На рисунке 3.3 представлено распределение международных торговых сетей по федеральным округам России.



\* федеральный округ

\*\*Москва и Санкт-Петербург не включены в федеральные округа и рассмотрены отдельно

Рис. 3.3. Уровень присутствия международных торговых сетей по федеральным округам России

Источник: [81]

По данным рисунка 3.3 мы видим, что наибольшее количество международных сетей представлено в Уральском и Приволжском федеральных округах. При этом по количеству магазинов, открытых сетями в данных округах, лидирует Поволжье, поскольку в состав округа входит наибольшее количество крупных городов, рассмотренных в рейтинге.

Лидирующие позиции Уральского округа достигаются за счет магазинов, открытых в Екатеринбурге. Следует иметь в виду, что ни один из городов

Приволжского округа сам по себе не может соперничать с Екатеринбургом по части привлекательности для иностранных ритейлеров.

Рассмотрев товарную структуру международных торговых сетей можно сказать, что наиболее широко международные сети представлены в сегменте «Одежда». Они осуществляют самую активную экспансию. 11% присутствующих в России международных сетей представлены в 6 федеральных округах. «Обувь», «Косметика и парфюмерия» идут следом (рис. 3.4).

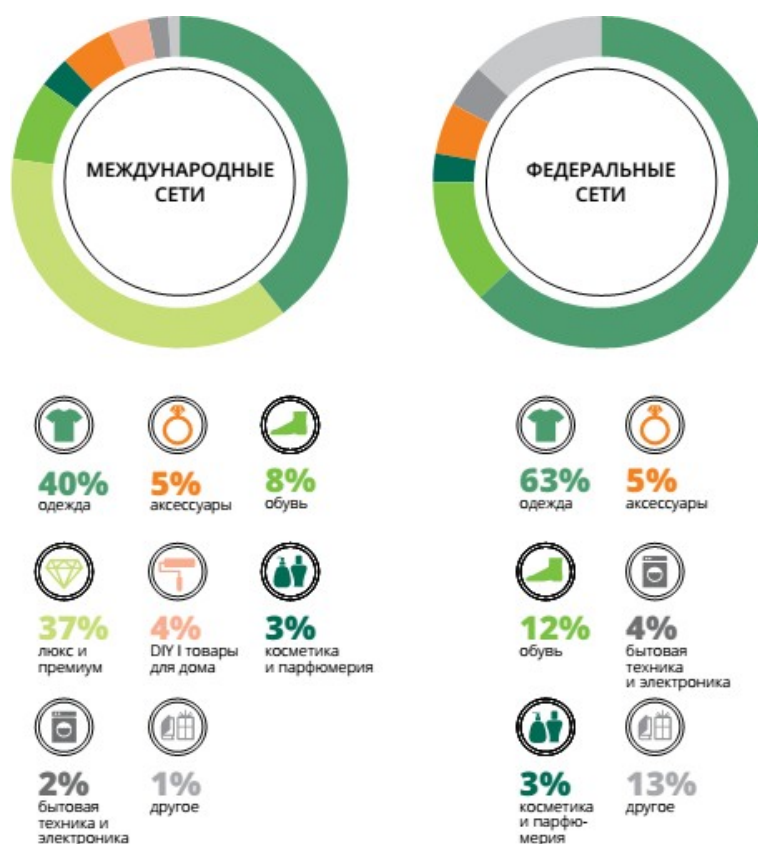


Рис. 3.4. Товарная структура международных и федеральных торговых сетей в России

Источник: [63]

Из сетей, охватывающих максимально широкую территорию России, можно отметить Yves Rocher, L'Occitane, («Косметика и парфюмерия»), Adidas, Benetton, Levi's, Mango, Mexx, Miss Sixty, Motivi, Naf Naf, Reebok, DIM, Terranova («Одежда»). Непродовольственные сети открывают большую часть своих магазинов в торговых центрах, предпочитая их улицам. Средний

показатель доли открытых международными сетями магазинов в уличных помещениях составляет 33%, федеральными – 47%. Товарная структура международных и федеральных торговых сетей представлена на рисунке.

Российские продуктовые сети составляют серьезную конкуренцию зарубежным операторам, по итогам 2015 года четыре российские компании вошли в список самых быстрорастущих ритейлеров мира. Причиной быстрого роста российского продуктового ритейла являются с одной стороны молодость рынка, а с другой – всемерный учет передового мирового опыта зарубежных торговцев (руководство российских компаний представлено преимущественно иностранными топ-менеджерами), а также выстраивание стратегии собственного экономического роста в контексте глобальных трендов развития, присущих 2015-2016 годам: «ритейлизация» мира, особый потребительский подход, изменение потребительских предпочтений, изменение форматов поставки, изменение форматов ожиданий [85].

Таким образом, можно сказать, что присутствие и выход на российский рынок международных торговых сетей в настоящее время сопровождается определенными сложностями развития. К экономическим факторам, вызывающим трудности в развитии МТС относятся: продолжающееся сокращение оборота розничной торговли, значительные колебания курса рубля по отношению к доллару США, ускорившееся сокращение реальных денежных доходов населения, отсутствие качественных торговых помещений, неуверенность и осторожность руководства международных компаний. Значительную роль в замедлении роста числа международных торговых сетей на территории России играют политические факторы.

### **3.3. Разработка логистической стратегии международной торговой сети ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»**

Немецкие торговые сети – пример хорошего менеджмента и оптимальных процессов управления. Можно сказать, что немцы – мастера дискаунтеров, их магазины отличает минимально допустимый ассортимент, который при этом выглядит как достаточный для потребителя. У них экономная система закупок товара и работы с поставщиками, это позволяет создавать сильный формат.

Немецкая сеть «МЕТРО» пришла в Россию в 2000 году своим подразделением «МЕТРО Кэш энд Керри», а немного позднее привела две другие свои компании – «Реал» и «МедиаМаркт». Сейчас в составе «МЕТРО» в России сохранились «МЕТРО Кэш энд Керри» и «МедиаМаркт». Последние 10-15 лет основной упор в международной экспансии пришелся на растущие рынки Восточной Европы, включая Россию, а также на Китай и другие страны Азии. В результате российское подразделение компании «МЕТРО Кэш энд Керри» выросло до 88 торговых центров в 49 регионах страны и активно развивается и дальше. Алексей Григорьев, глава представительства «МЕТРО АГ» рассказывает, что торговая сеть развивается не только через открытие новых магазинов. Компании «МЕТРО» формируют и собственную логистическую инфраструктуру. В «МЕТРО Кэш энд Керри» - это логистические платформы в Московской области, Санкт-Петербурге, в Ростовской области, Новосибирске и Новороссийске.

Компания занимается прямым импортом товаров народного потребления. Импортируемые товары поступают на центральный импортный склад. Логистика – один из источников конкурентного преимущества ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». Логистика ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» обеспечивает своевременную доставку товаров на полки магазинов компании, контроль за качеством продукции на всех этапах перевозок, и также позволяет снизить себестоимость продукции, сократив количество посредников в цепочке поставок

Основной логистической задачей компании является оптимальное управление товарными, информационными и денежными потоками для обеспечения доставки товара в нужное время, в нужном месте, точно в срок и с минимальными издержками для удовлетворения потребностей наших клиентов. Компания достигает этого, создавая и поддерживая высокопроизводительную и эффективную цепочку поставок и систему показателей уровня сервиса наших поставщиков [82].

В логистическую систему компании входят распределительные центры – платформы, работающие со следующими товарными группами: непродовольственные товары, молочная продукция и продукты глубокой заморозки, фрукты и овощи. Компания также занимается прямым импортом товаров народного потребления. Импортируемые товары поступают на центральный импортный склад.

Существующие информационные платформы и распределительные центры приведены на рисунке 3.5.

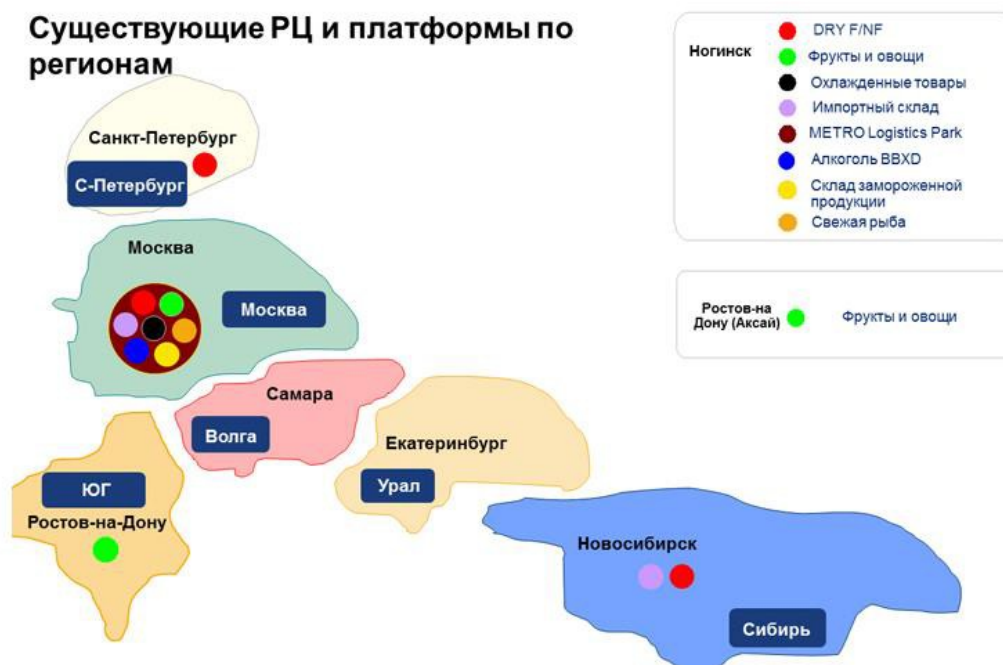


Рис. 3.5. Территориальное распределение информационных платформ и распределительных центров ООО «Метро Кэш энд Керри»  
Источник: [82]

Распределительные центры ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» работают по становящемуся популярным в России принципу кросс-докинга (приемка и отправка товара напрямую внутри склада фактически без его размещения в зоне хранения, с использованием перегрузочных комплектующих платформ), который позволяет сократить время на доставку и издержки по складскому хранению.

Поскольку продукцию из Европы и Азии везут на машинах и самолетах, продукцию из стран Востока привозят на кораблях, самолетах и ж/д транспортом, свежую продукцию из Европы везут на самолетах, то для успешных логистических операций необходимы платформы, на которые можно будет отгружать привезенные товары. Такие платформы необходимы в каждом регионе страны для сокращения затрат на перевозку товаров.

В настоящее время для различных типов продукции поставок применяются различные схемы поставки на распределительные центры (РЦ):

РАХД – применяется для значительной части поставок продовольственной и непродовольственной продукции без специальных режимов хранения и транспортировки.

ВВХД – применяется для поставок овощей и фруктов, охлажденной рыбной продукции, продовольственных товаров без специальных режимов хранения и транспортировки.

СS – применяется для продукции прямого импорта и продукции Глубокой заморозки.

	РЦ Ногинск	РЦ Санкт-Петербург	РЦ Новосибирск
География поставок	Во все ТЦ МСС	ТЦ МСС Северо-Западного округа; РЦ Ногинске	ТЦ МСС Сибири
Количество поставщика	-500	55	22
Схемы поставки	РАХД; ВВХД; СS (импорт)	РАХД	РАХД
Категория товара	Продовольственные и непродовольственные товары; фруктово-овощная продукция; продукты глубокой заморозки; охлажденная рыбная продукция	Продовольственные и непродовольственные товары	Продовольственные и непродовольственные товары

Рис. 3.6. Пример графика поставок

Источник: [71]



Для достижения высокого уровня обслуживания клиентов с оптимальными издержками и привлечённым капиталом, стратегия ООО «Метро Кэш энд Керри» сосредотачивается на следующих возможностях:

1. Стратегия и структура цепи поставок. Целью является разработка и внедрение высокопроизводительной инфраструктуры цепи поставок, основанной на лучших практиках в создании высокоэффективных национальных и международных логистических сетей и согласованную с логистическими потоками страны и стратегией снабжения МЕТРО для каждой товарной категории. Управление информационными потоками и целостностью данных в цепи поставок. Создание эффективной внутренней и внешней системы обмена информацией путем увеличения использования Электронного Обмена Данными (EDI) и синхронизация мастер данных в стране.

2. Функциональное согласование цепи поставок. Определение основных ролей, обязанностей и ответственности между всеми главными функциями цепи поставок: поставщиками, отделом закупок, платформами, складами, отделом продаж, МГЛ и т.д.

3. Контроллинг цепи поставок. Основной целью является обеспечение прозрачности показателей эффективности цепи поставки, управление и непрерывный контроль все действий, связанных с цепочкой поставок, чтобы обеспечить её эффективность.

4. Обучение в цепи поставок. Цель: Усовершенствовать эффективность цепи поставок, обеспечивая соответствующее обучение всем функциям.

Логистика является лишь одной из функций отдела логистики и управления цепью поставок. МСС Отдел логистики и поставок координирует все функции в цепи логистики и поставок для достижения наилучшего сервиса для поставщиков за максимально возможно низкую цену. MGL Логистика решает операционные логистические вопросы такие как: управление складами и платформами, транспортировка грузов. Оказывает поставщикам

качественный сервис по оптимальным ценам в рамках целей, определенных отделом логистики и поставок (рис. 3.7).

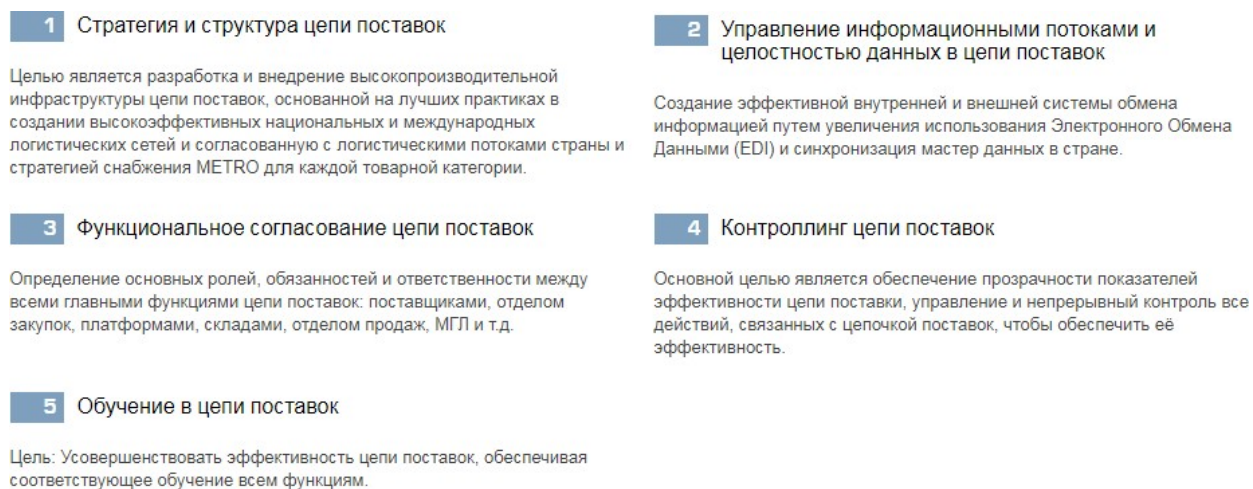


Рис. 3.7. Логистические возможности ООО «Метро Кэш энд Керри»

Источник: [51, с.71]

В сложившихся условиях можно выделить основные направления развития крупнейших сетевых компаний:

- смена форматов магазинов;
- развитие собственных марок;
- выход на рынки развивающихся стран;
- поглощения;
- миграция брендов;
- расширение за счет франчайзинга на существующих рынках;
- диверсификация на существующих рынках;
- развитие интернет-торговли.

Отметим, что с 2017 года компания «МЕТРО Кэш энд Керри» приняла решение о развитии франчайзингового проекта «Фасоль» (сейчас 200 партнерских контрактов). За три года планируется ежегодно удваивать количество вновь открываемых магазинов «Фасоль», сконцентрировавшись на развитии проекта в регионах. По оценкам аналитиков, объем инвестиций может достигать до 150 млн. рублей. Эксперты рынка считают, что появление центра

исполнения заказов положительно скажется на операционной эффективности и бизнес-процессах сети.

Компания рассчитывает увеличить франчайзинговую сеть «Фасоль» до нескольких тысяч магазинов, заявил генеральный директор российского подразделения «Метро Кэш энд Керри» Джери Калмис. Приоритетными регионами для развития франчайзинговой сети, по словам господина Калмиса, станут Москва и Петербург. На сегодняшний день сеть «Фасоль» насчитывает более 200 магазинов, из них 20 магазинов работает в Петербурге и Ленинградской области. По некоторым оценкам, в 2017 году в Петербурге может быть открыто до 100 магазинов «Фасоль».

«До недавнего времени все магазины «Фасоль» обслуживались из торговых центров «Метро». Принимая во внимание планы по развитию сети «Фасоль», мы приняли решение о переходе на новую схему работы с франчайзинговыми магазинами – через Центры исполнения заказов (ЦИЗ). Первыми шагами в этом процессе стали ЦИЗ в Лобне, который в данный момент обслуживает регион Москва и Московская область, и ЦИЗ в Новороссийске. Успех этих проектов позволил нам перейти к следующему этапу – подготовке к открытию ЦИЗ в Петербурге», – пояснили в пресс-службе «Метро Кэш энд Керри» [82].

«В зависимости от потребностей региона мы будем строить новые здания для центров исполнения заказов или реконструировать имеющиеся площади торговых центров. В случае с открытием распределительного центра в Петербурге было принято решение о реконструкции одного из действующих торговых центров, которая подразумевает под собой обновление оборудования, автоматизацию процессов и выделение изолированной зоны хранения товаров», – рассказали в пресс-службе ритейлера. В компании считают, что, по сравнению с доставкой из торгового центра, данный канал позволяет повысить качество исполнения заказов – в частности, гарантировать наличие товара, поскольку товар, исходя из потребностей клиентов для доставки, заказывается

и хранится отдельно, в то время как клиенты, которые приезжают в торговый центр самостоятельно, будут обслуживаться из торгового зала.

Гендиректор информационно-аналитического агентства «INFOLine-Аналитика» Михаил Бурмистров отмечает, что, пока не созданы отдельные распределительные центры, организация поставок в магазины «Фасоль» осуществляется непосредственно из действующих торговых центров, что негативно сказывается на операционной эффективности и бизнес-процессах сети. «При этом рост количества франчайзинговых магазинов «Фасоль» резко повышает нагрузку на действующие центры, а без расширения сети франчайзинговых объектов проект их развития для Metro убыточен. Чтобы выйти на уровень рентабельности, количество «Фасолей» должно составить не менее 1 тыс., а поставки продукции в них должны осуществляться через отдельные распределительные центры с минимальным вовлечением торговых центров», – комментирует господин Бурмистров [85].

Проанализировав в третьей главе общие логистические барьеры в международных торговых сетях и адаптационные сложности развития международных торговых сетей в российских регионах можно сделать следующие выводы:

1. В глобальном мире существует множество вариантов ведения международной торговли. Универсальной модели управления логистическими операциями во внешнеэкономической деятельности нет, поэтому каждому предприятию приходится искать собственные решения с учетом опыта наиболее успешно работающих компаний и фирм. Логистическая система международного торгового предприятия в большей степени подвержена воздействию факторов внешней среды и должна быть адаптирована под условия ведения бизнеса в экономиках разных стран.

2. Для поддержания высокой результативности функционирования подобной системы крайне важны эффективное взаимодействие и партнерство в отношениях между грузоперевозчиками и специализированными

логистическими предприятиями. При этом целесообразной видится реализация выработанных международных логистических стратегий. Решение о выборе канала распределения компании принимают с учетом торговых барьеров – правил, непосредственно ограничивающих тип товаров либо увеличивающих уровень таможенных пошлин в случае превышения объема импорта. Совершенствование логистических систем достигается также за счет внедрения научно-технических достижений.

3. Перспективность российского рынка розничной торговли подтверждается и высокой заинтересованностью международных розничных сетей. Организация логистических систем на национальном и международных уровнях существенно различается. На национальном уровне логистические системы функционируют в рамках законодательства одной страны. Построение международной логистической цепи представляется более сложным в связи с неопределенностью, обусловленной увеличением расстояний, различиями в правилах государственного регулирования и т.д. Логистическая работа в рамках международной сети требует от специалистов дополнительных навыков, поскольку на территориях разных государств невозможно применение однотипных схем.

4. Развитие международных ритейлеров в России тесно связано с развитием торговых центров. Существует четкая корреляция между количеством представленных в городе брендов и объемом качественного предложения на рынке торговой недвижимости. Наличие площадей, соответствующих требованиям, является краеугольным вопросом для международных торговых сетей.

5. Можно отметить, что присутствие и выход на российский рынок международных торговых сетей в настоящее время сопровождается определенными сложностями развития. К экономическим факторам, вызывающим трудности в развитии МТС относятся: продолжающееся сокращение оборота розничной торговли, значительные колебания курса рубля

по отношению к доллару США, ускорившееся сокращение реальных денежных доходов населения, отсутствие качественных торговых помещений, неуверенность и осторожность руководства международных компаний. Значительную роль в замедлении роста числа международных торговых сетей на территории России играют политические факторы.

6. Основной логистической задачей ООО «Метро Кэш энд Керри» является оптимальное управление товарными, информационными и денежными потоками для обеспечения доставки товара в нужное время, в нужном месте, точно в срок и с минимальными издержками для удовлетворения потребностей наших клиентов. Компания достигает этого, создавая и поддерживая высокопроизводительную и эффективную цепочку поставок и систему показателей уровня сервиса наших поставщиков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании были изучены теоретические аспекты формирования логистических цепей поставок, а также выявлены особенности современных механизмов функционирования международных логистических сетей. Особое внимание было уделено оценке современного состояния и динамика развития международных торговых сетей в мировой экономике. Дана характеристика мировых лидеров международных торговых сетей, действующих в РФ, а также оценка эффективности логистических цепей поставок международной торговой сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». Таким образом, на основе проведенного диссертационного исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Общемировой тенденцией последнего столетия является устойчивое развитие розничных торговых сетей, вызвавшее глубинную трансформацию всей цепи поставок. Цепь поставок – это связанные между собой и взаимозависимые организации, осуществляющие совместный контроль, управление и совершенствование материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, идущих от поставщиков к конечным потребителям.

Согласно Logistics Trend Radar, опубликованном компанией DHL, выявлены социальные, бизнес-тренды, технологические тренды, которым будет подвержена вся система международной логистики. Среди социальных и бизнес-трендов наибольшее влияние будут оказывать прогнозируемая логистика, совместные логистические издержки, омниканальная логистика, среди технологических трендов – дополненная реальность, базы данных, облачная логистика, интернет вещей, роботехника и автоматизация.

2. Управление цепями поставок (SCM) – это логистическая интеграция и управление всеми предприятиями, видами деятельности, входящими в цепи поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов и высокой степени совместного использования информации с целью

обеспечения участниками цепей существенных конкурентных преимуществ. Управление цепями поставок (SCM) должно включать: управление потоками продукции, информации, финансов, взаимоотношения с потребителем, его обслуживание, спрос, выполнение заказов, производственные потоки, снабжение, разработку продукции и доведение ее до коммерческого использования.

3. В основе формирования международной цепи поставок находятся сделки по экспорту и импорту, которые обуславливают эффективность операционной, маркетинговой и финансовой функций логистического управления. Для международных цепей поставок необходимым условием их создания является переход от международной экономической интеграции через интернационализацию предприятий к общей логистической системе. На формирование международной цепи поставок влияют четыре главных пространственных фактора: глобализация, технология, спрос, макроэкономика. Негативными факторами формирования глобальных цепей поставок выступают дополнительные затраты, связанные с многочисленными источниками: производственные затраты, затраты на перемещение, затраты на стимулирование и субсидии, издержки нематериального характера, накладные расходы и другие.

Международные торговые сети различаются по ряду своих характерных свойств и черт. С точки зрения локализации и выполняемых функций в процессе распределения и продвижения товаров можно говорить об оптовых и розничных сетях. Международные торговые сети можно классифицировать следующим образом: международные; глобальные; транснациональные. С точки зрения объекта предложения, с которым фирма выходит на мировые рынки, все торговые предприятия можно разделить на реализующие товары и потребительские услуги (E.Leclerc, Wal-Mart, Tesco, McDonald's, Kodak Ekspres) и снабженческие (Office Deport).



4. Развитие торговой отрасли в России характеризуется неравномерностью для различных групп предприятий. Резко выбивается из общего тренда развития сектор крупных предприятий, особенно его ядро – крупнейшие розничные сети, контролирующие значительные финансовые и рыночные ресурсы. Наиболее известна из них немецкая «Метро АГ» – третья в мире торговая корпорация. «МЕТРО Кэш энд Керри» – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга «МЕТРО ГРУП».

В России «МЕТРО Кэш энд Керри» присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован центральный офис компании в Москве. Уже год спустя, в ноябре 2001 года, были открыты первые два центра мелкооптовой торговли «МЕТРО Кэш энд Керри» в столице России.

На сегодняшний день российское подразделение компании «МЕТРО Кэш энд Керри» открыло 89 торговых центров в 50 регионах страны (среди них также учтен гипермаркет «Реал» в г. Котельники). Объем продаж за 2015/2016 финансовый год составил 2,996 миллиарда евро. Численность сотрудников – около 20 000 человек.

В ходе анализа ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за рассматриваемый период (с 31.12.2012 по 31.12.2016) были получены следующие показатели, имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за 4 года наблюдалось увеличение чистых активов;
- полностью соответствует нормативному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Положительно характеризующим результаты деятельности организации показателем является следующий – чистая прибыль за 2016 год составила 5 842 196 тыс. руб.

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- значительное падение прибыли до процентов.

5. В глобальном мире существует множество вариантов ведения международной торговли. Логистическая система международного торгового предприятия в большей степени подвержена воздействию факторов внешней среды и должна быть адаптирована под условия ведения бизнеса в экономиках разных стран. Для поддержания высокой результативности функционирования подобной системы крайне важны эффективное взаимодействие и партнерство в отношениях между грузоперевозчиками и специализированными логистическими предприятиями. При этом целесообразной видится реализация выработанных международных логистических стратегий. Решение о выборе канала распределения компании принимают с учетом торговых барьеров – правил, непосредственно ограничивающих тип товаров либо увеличивающих уровень таможенных пошлин в случае превышения объема импорта. Совершенствование логистических систем достигается также за счет внедрения научно-технических достижений.

6. Перспективность российского рынка розничной торговли подтверждается и высокой заинтересованностью международных розничных сетей. Организация логистических систем на национальном и международных уровнях существенно различается. На национальном уровне логистические системы функционируют в рамках законодательства одной страны. Построение международной логистической цепи представляется более сложным в связи с неопределенностью, обусловленной увеличением расстояний, различиями в правилах государственного регулирования и т.д. Логистическая работа в

рамках международной сети требует от специалистов дополнительных навыков, поскольку на территориях разных государств невозможно применение однотипных схем.

Развитие международных ритейлеров в России тесно связано с развитием торговых центров. Существует четкая корреляция между количеством представленных в городе брендов и объемом качественного предложения на рынке торговой недвижимости. Наличие площадей, соответствующих требованиям, является краеугольным вопросом для международных торговых сетей.

Можно отметить, что присутствие и выход на российский рынок международных торговых сетей в настоящее время сопровождается определенными сложностями развития. К экономическим факторам, вызывающим трудности в развитии МТС относятся: продолжающееся сокращение оборота розничной торговли, значительные колебания курса рубля по отношению к доллару США, ускорившееся сокращение реальных денежных доходов населения, отсутствие качественных торговых помещений, неуверенность и осторожность руководства международных компаний. Значительную роль в замедлении роста числа международных торговых сетей на территории России играют политические факторы.

7. Основной логистической задачей ООО «Метро Кэш энд Керри» является оптимальное управление товарными, информационными и денежными потоками для обеспечения доставки товара в нужное время, в нужном месте, точно в срок и с минимальными издержками для удовлетворения потребностей наших клиентов. Компания достигает этого, создавая и поддерживая высокопроизводительную и эффективную цепочку поставок и систему показателей уровня сервиса наших поставщиков.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон: от 23.12.2010 № 369-ФЗ: в ред. 21.11.2011 № 327-ФЗ, 30.12.2012 № 318-ФЗ, 28.12.2013 № 446-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

2. Акулова, Е.А. Риски при оказании транспортно-логистических услуг [Текст] / Е.А. Акулова, Н. В. Грачева // Логистика – инновации – менеджмент сборник тезисов Второй Международной научно-практической конференции. Сер. «Логистический мир» Научные редакторы: Д.В. Ерохин, Л.А. Карабан. – 2012. – С. 178-180.

3. Альбеков, А.У. Логистическая оценка форм организации материальных потоков в товародвижении / А.У. Альбеков, С.Ю. Лялюев // Новые подходы к развитию логистики в формате Россия – член ВТО: отвечая на вызовы. Расширяя возможности (VIII Южно-Российский логистический форум, 12-13 октября 2012 г.): материалы межрегион. науч.-практ. конф. Ростов н/Д: РИЦ РГЭУ (РИНХ), 2012. – С. 18-23.

4. Альбеков, А.У. Макроэкономические детерминанты устойчивости логистических цепочек накопления стоимости в экономике: критический анализ современных монетарных императивов экономического роста [Текст] / А.У. Альбеков, С. Н. Резников // Финансовые исследования. – 2013. – № 3. – С. 23-31.

5. Альбеков, А.У. Факторы развития производственной инфраструктуры макрологистической системы товароснабжения внутреннего рынка России [Текст] / А.У. Альбеков, А.А Ротэрмель // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 4. – С.12-19.

6. Астафуров, С.С. Автономная самоорганизация рынка и институциональные ограничения развития сетевых форм организации бизнеса на потребительском рынке: диалектика противоречий [Текст] / С.С. Астафуров, С.С. Мотылев // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : материалы 3-й Междунар. науч.-практич. конф. (17–20 сентября 2013 года) / редкол.: А.А. Горохов (отв. ред.) ; Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск, 2013. – С. 131-138.

7. Астафуров, С. С. Перспективы и факторы развития цепей поставок производственных FMCG-компаний в России [Текст] / С.С. Астафуров / Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : материалы 3-й Междунар. науч.-практич. конф. (19 февраля 2014 г.) / редкол.: А.А. Горохов (отв. ред.) ; Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск, 2014. – С. 112-120.

8. Астафуров, С.С. Проблемные аспекты повышения конкурентоспособности поставщиков в современных цепях поставок [Текст] С.С. Астафуров // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – Ростов н/Д, 2014. – № 1. – С. 98-102.

9. Ахмедзянова, Р.М. Международный опыт развития розничных торговых сетей [Текст] / Р.М. Ахмедзянова // Вестник Тюменского государственного университета // Социально-экономические и правовые исследования. – 2014. – № 8. – С. 85-92.

10. Ахмедзянова, Р.М. Международный опыт развития розничных торговых сетей [Текст] / Р.М. Ахмедзянова // Вестник Тюменского государственного университета. – 2014. – №8. – С.85-92.

11. Белова, Е.А. Тенденции развития мирового рынка транспортно-логистических услуг [Текст] / Е.А. Белова, Ю.А. Килькеева, А.А. Треногина // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. № 4. – С. 1164-1172.

12. Богатырева, С.В. Актуальные подходы к регулированию деятельности компаний-продуктовых ритейлеров [Текст]: материалы научной

конференции с международным участием Неделя науки СПбПУ / С.В. Богатырева, М.Д. Семенова. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, 2016. – С. 247-253.

13. Богатырева, С.В. Модель привлечения инвестиций на региональном уровне [Текст] / С.В. Богатырева, А.Б. Титов, М.Ю. Куприянова // Международный технико-экономический журнал. – 2016. – № 1. – С. 22-26.

14. Богатырева, С.В. Привлекательность сектора розничной торговли в мировой экономике: текущее состояние, инструменты оценки [Текст] / С.В. Богатырева, О.И. Костюкова // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : матер. XIV Междунар. науч.-практ. конф., 28 апреля 2017 г. – Прага: Изд-во: World Press, 2017. – С. 20-25.

15. Богатырева, С.В. Актуальные подходы к регулированию деятельности компаний-продуктовых ритейлеров [Текст] / С.В. Богатырева, М.Д. Семенова // В сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – СПб.: Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, 2016. – С. 247-253.

16. Богатырева, С.В. Эмпирический анализ иностранного инвестирования в розничном торговом секторе Российской Федерации [Текст] / С.В. Богатырева, А.Б. Титов, М.Ю. Куприянова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Том 10. – № 3. – С.89-100.

17. Богатырева, С. В. Модель привлечения инвестиций на региональном уровне [Текст] / С.В. Богатырева, А.Б. Титов, М.Ю. Куприянова // Международный технико-экономический журнал. – 2016. – № 1. – С. 22-26.

18. Бондаренко, Д.С. Транспортно-логистические услуги автомобильного транспорта в Санкт-Петербурге: перспективы развития [Текст] / Д. С. Бондаренко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 188-191.

19. Булатов, Р.В. Стратегические приоритеты развития региональной транспортной инфраструктуры (на примере Республики Бурятия) [Текст] / Р. В. Булатов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 3 (221). – С. 105-113.

20. Бухтиярова, Т.И. Мониторинг выявления и оценка характера взаимосвязей рыночных стратегий и стратегий сетевых торговых предприятий [Текст] / Т.И. Бухтиярова, Е.Л. Павленко // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 14 (293). – С. 56-62.

21. Волошина, А.Ю. Глобальные розничные торговые сети как объекты мегаэкономики [Текст] / А.Ю. Волошина // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология. – 2013. – 1 (22). – С. 216-222.

22. Воробьева, Л.Г. Управление товарными запасами при колеблющемся детерминированном спросе [Текст] / Л.Г. Воробьева, А.Д. Ливандовская. – Киров: Радуга-ПРЕСС, 2015. – 122 с.

23. Воронов, В.И. Международная логистика пространств и границ: основные аспекты формирования понятия, миссии, целей, задач, функций, интегральной логики, принципов и методов [Электронный ресурс] / В.И. Воронов, А.В. Воронов // Управление. – 2015. – №2 (8). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-logistika-prostranstv-i-granits-osnovnye-aspekty-formirovaniya-ponyatiya-missii-tseley-zadach-funktsiy-integralnoy>

24. Гатторна, Д. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower [Текст]: справочник / Д. Гатторн.- М.:ИНФРА-М, 2012. – 670 с.

25. Георгиева, А.В. Проблемы и пути повышения эффективности управления товарно-логистическими потоками международных торговых сетей [Текст] : материалы международной научно-практической конференции,

Стерлитамак, 14 октября 2015 г, г. / А. В. Георгиева. – Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2015. – 208 с. – С. 132-136.

26. Глазкова, Н.Г. Особенности функционирования российского рынка логистических услуг [Текст] / Н.Г. Глазкова, С.В. Землянская // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. – 2013. – № 2 (23). – С.108-113.

27. Годовой отчет ПАО «ДИКСИ Групп», 2015 [Электронный ресурс]: официальный сайт «Центр раскрытия корпоративной информации». – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=9679&type=2>

28. Горячева, Е.А. Развитие методологии управления логистическими процессами в условиях неопределенности [Текст] : дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Горячева. – Саратов, 2015. – 394 с.

29. Грачев, П.П. Проблемы транспортной логистики, задачи и принципы [Текст] / П.П. Грачев, И.В. Кушнарера // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. – 2016. – Т. 3. № 1. – С. 383-388.

30. Григорьев, М.Н. Логистика. Продвинутый курс [Текст] : учебник для магистров / М.Н. Григорьев, А. П. Долгов, С.А. Уваров. – М.: Юрайт, 2011. – 734 с.

31. Данные Федеральной службы по надзору в сфере транспорта [Электронный ресурс]: [офиц. сайт]. – Режим доступа: <http://www.bizeducation.ru/1trans/8/fomichev.htm>

32. Дергалюк, О.Н. Логистический аутсорсинг в России: проблемы и пути их решения [Текст] / О.Н. Дергалюк, Е.Б. Кметь // Экономическая наука сегодня: теория и практика: Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 147-150.

33. Дмитриев, А.В. Стратегии диагностического анализа логистических затрат в цепях контейнерных поставок [Текст] / А.В. Дмитриев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 1. – С. 107-112.



34. Зарипов, Р.Р. Управление ассортиментом услуг предприятий транспортно-логистической отрасли [Текст] / Р. Р. Зарипов // Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития Материалы IV Международной межвузовской научно-практической конференции студентов магистратуры. Под редакцией: Т.Г. Тумаровой, Н.М. Фомичевой, И.И. Добросердовой, 2015. – С. 224-228.

35. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок [Текст]: учебник / Д.А. Иванова. – СПб.: Изд-во Политехн.ун-та, 2012. – 660 с.

36. Ишханов, А.В. Теоретический аспект управления международными товарно-логистическими потоками [Электронный ресурс] / А.В. Ишханов, А.В. Георгиева // Научный журнал КубГАУ. – №112(08). – 2015. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/87.pdf>

37. Ишханов, А.В. Анализ национальных политик конкурентной девальвации в условиях кризиса мировой валютной системы [Текст] / А.В. Ишханов, Е.Ф. Линкевич // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 26. – С. 2-11.

38. Ишханов, А.В. Конкурентоспособность аграрно-промышленного комплекса через призму национальной продовольственной безопасности [Текст] / А.В. Ишханов, Е.Ф. Линкевич, Д.Е. Кононов // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 39. – С. 2-11.

39. Калабухов, А.Н. Методика управления материальными потоками в транспортно-логистических системах с использованием принципа оптимальности Беллмана [Текст] / А.Н. Калабухов, И.А. Калабухова // Уральский научный вестник / отв. ред. Екимов С. В. – Орал: «Уралнаучкнига», 2014. – № 13 (92). – С. 19-24.

40. Калабухов, А.Н. Основные положения методики формирования оптимального уровня сервисных услуг в транспортно-логистических системах [Текст] / А.Н. Калабухов, И.А. Калабухова // Проблемы функционирования систем транспорта: Материалы Всероссийской научно-практической

конференции студентов, аспирантов и молодых учёных (с международным участием), 2014. – С. 220-226.

41. Калабухова, И.А. Методология формирования критерия эффективности функционирования транспортно-логистических систем [Текст] / И.А. Калабухова, А.Н. Калабухов // Инновационное развитие общества в период модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции: Материалы международной научно-практической конференции. – Ч. 2. / Отв. Ред. В.И. Долгий, А.И. Карпович. – Саратов: Изд-во «Академия управления», 2014. – С. 23-27.

42. Карпова, Н.П. Стратегическое партнерство в цепях поставок [Текст] Н.П. Карпова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 6 (68). – С. 43-52.

43. Кархова, И.Ю. Современные тенденции и проблемы развития международной логистики в России и за рубежом [Электронный ресурс] / И.Ю. Кархова // Российский внешнеэкономический вестник, 2013. – № 6. – . – Режим доступа: [http://www.vavt.ru/journal/id/D0029C4A7/\\$File/90-108.pdf](http://www.vavt.ru/journal/id/D0029C4A7/$File/90-108.pdf)

44. Кизим, А.А. Координированные услуги в транспортно-логистической сфере [Текст] / А.А. Кизим, Е.А. Убогова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-2 (57-2). – С. 234-241.

45. Киль, М.Ю. Типология рисков логистики международного товародвижения и основные способы их минимизации [Текст] / М.Ю. Киль / Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 2. – С. 99-106.

46. Коваль, И.В. Трансформация розничных торговых услуг в современных условиях на примере города Владивостока [Текст] / И.В. Коваль, С.Е. Савостина // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – №5 (284). – С.114-121.

47. Кольган, М.В. Проблемы и перспективы применения инновационных методов стимулирования сбыта в розничной торговле [Текст] / М.В. Кольган, Ю.Ю. Медведева // Практический маркетинг. – 2017. – № 3 (241). – С. 15-23.

48. Комплексные логистические решения [Электронный ресурс] : Информационное агентство «Росбизнесконсалтинг». – Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\\_5\\_1.shtml](http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter_5_1.shtml)

49. Кочеганова, И. А. Проблемы развития рынка транспортно-логистических услуг в России [Текст] / И.А. Кочеганова // Актуальные проблемы экономики и управления на водном транспорте: Материалы научно-практической конференции, посвященная 75-летию со дня рождения профессора А.С. Бутова. Санкт-Петербург, 2014. – С. 111-115.

50. Красюк, И.А. Инновации в торговле как инструмент формирования конкурентных преимуществ [Текст] / И.А. Красюк, К.З. Кхалаф, Д.Д. Худик // Практический маркетинг. – 2017. – № 2-1(240). – С. 54-60.

51. Кратко, И.Г. Сравнение стратегий интернационализации торговых розничных сетей «Ашан» и «Казино Групп»: общее и особенное [Текст] / И.Г. Кратко, Т.О. Сапоженкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 65-72.

52. Крымов, С.М. Зарубежный опыт управления производственными системами розничной торговли [Текст] / С.М. Крымов, И.В. Капустина // Неделя науки СПбПУ: матер. науч. конф. с междунар. Участием, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – СПб.: Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, 2016. С. 73-76.

53. Кудусов, С.-М.Л. Воспроизводство и потребление: проблема синхронизации скорости развития потоков в оптике современной логистики [Текст] / С.-М.Л. Кудусов, С.Н. Резников // Интеграл. – 2012. – № 6 (68). – С 34-43.

54. Кудусов, С.-М.Л. Концептуальные аспекты анализа отношений обмена в логистических цепях поставок потребительского рынка [Электронный

ресурс] / С.-М.Л. Кудусов, А.И. Чайка // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 12. – Режим доступа: <http://sisp.nkras.ru>

55. Левкин, Г.Г. Коммерческая логистика [Текст] : учебник / Г. Г.Левкин. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 377 с.

56. Леонов, Д.И. Проблемы и возможности собственных торговых марок розничных сетей в России [Текст] / Д.И. Леонов, М.Б. Бурмистров // Бренд-менеджмент. – 2012. – № 06 (62). – С. 36

57. Линкевич, Е.Ф. Реформирование мировой валютной системы как условие преодоления глобального экономического кризиса [Текст] / Е.Ф. Линкевич // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 1. – С. 53-58.

58. Логистика [Текст] : учеб. пособие / П.Ф. Парамонов, И.Е. Халявка. – Краснодар : КубГАУ, 2015. – 102 с.

59. Маркитантов, О.А. Анализ факторов реструктуризации цепей поставок товаропроводящей сети потребительского рынка Ростовской области [Текст] / О.А. Маркитанов, В.Б. Украинцев // Актуальные проблемы социально-экономического, политического и правового развития современной России: Материалы II Всерос. науч.-практ. конф. ППС, студентов, аспирантов и молодых ученых, 22 ноября 2011 г. / Рост. гос. эконом. ун-т (РИНХ). – Ростов н/Д, 2011. – С.345-351.

60. Маркитантов, О.А. Трансформация розничной торговли в цепи поставок потребительского рынка: идентификация вектора изменений [Текст] / О.А. Маркитанов // Научный потенциал. – 2011. – № 3 (4). – С. 67-73.

61. Маслова, А.А. Логистика как фактор конкурентоспособности на примере ООО «Метро кэш энд керри» в России [Электронный ресурс] / А.А. Маслова. – Режим доступа: <https://www.sworld.com.ua/konfer33/231.pdf>

62. Международная логистика [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов специальностей «Экономика и организация производства» и

«Транспортная логистика» / Р.Б. Ивуть, А.Г. Баханович, Т.Р. Косовская. – Минск : БНТУ, 2017. – 93 с.

63. Международные бренды 2016. Степень развития в России [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Магазин Магазинов». – Режим доступа: [http://www.magazinmagazinov.ru/upload/docs/2016/mm\\_brands2016.pdf](http://www.magazinmagazinov.ru/upload/docs/2016/mm_brands2016.pdf)

64. Международные бренды, 15. Степень развития в России [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Магазин Магазинов». – Режим доступа: [http://www.magazinmagazinov.ru/upload/docs/2015/Prezentatsiya\\_Mezhdunarodnye\\_Brendy\\_v\\_Rossii\\_2015.pdf](http://www.magazinmagazinov.ru/upload/docs/2015/Prezentatsiya_Mezhdunarodnye_Brendy_v_Rossii_2015.pdf)

65. Мельников, О.Н. Препятствия на пути к глобальной логистике [Текст] / О.Н. Мельников, В. Г. Ларионов // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 9. – С. 153-160.

66. Михайлюк М.В. Логистический аутсорсинг в России: состояние и тенденции развития [Текст] / М. В. Михайлюк // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015 – №11. – С. 110-113.

67. Мордовченков, Н.В. Транспортно-логистическая инфраструктура сферы услуг в условиях рынка [Текст] / Н.В. Мордовченков, С.В. Кузьмичев // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 77-79.

68. Мультимодальные транспортно-логистические центры [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Мысник. – Иркутск : ИрГУПС, 2016. – 88 с.

69. Обзор розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://upload.rb.ru/upload/archive/dop\\_upload/file\\_2010-03-12\\_10.33.51\\_retail\\_rus\\_web.pdf](http://upload.rb.ru/upload/archive/dop_upload/file_2010-03-12_10.33.51_retail_rus_web.pdf).

70. Отчетные данные MetroCash&Carry за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metrogroup.ru>

71. Официальный сайт «Метро кэш энд керри» /Раздел «Поставщики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metrocc.ru/public/suppliers>.

72. Панкова, Н.В. Бизнес-технология индивидуализированного обслуживания в условиях массового потока покупателей [Текст] / Н.В. Панкова, Ю.И. Стародубцев, Т.В. Кирилова // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. – 2013. – № 1. – С. 95-98.

73. Панкова, Н.В. Сущность и особенности управления социально-экономической эффективностью сферы розничной торговли [Текст] / Н.В. Панкова, С.В. Иванова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 5 (156). – С. 55-62.

74. Панкова, Н.В. Глобальный рынок розничной торговли: основные тренды, адаптационные технологии бизнеса [Текст] / Н.В. Панкова, С.В. Богатырева // Управление экономическими системами. – 2017. – № 4(98). – С. 87-96.

75. Плоткин, Б.К. Экономико-математические методы и модели в логистике [Текст]: учеб. пособие / Б.К. Плоткин, Л.Делюкин. – СПб. СПбГУЭФ, 2010. – 96 с.

76. Плохих, Ю.В. Перспективы и проблемы развития рынка транспортно-логистических услуг [Текст] / Ю.В. Плохих, М.Е. Губич // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 684-686.

77. Попенкова, Д.К. Развитие международных торговых сетей на мировом и российском рынках [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Д. К. Попенкова. – М., 2014. – 150 с.

78. Пустохина, И.В. Организация и управление цепями поставок в логистических кластерах [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.В. Пустохина. – М., 2015. – 172 с.

79. Рассоха, Н.С. Транспортная логистика: тенденции развития [Текст] / Н.С. Рассоха, А.Н. Сивакс // в сборнике: Актуальные аспекты развития

инновационной мезоэкономики Сборник статей по материалам международной научно-практической заочной конференции. – 2016. – С. 169-173.

80. Результаты операционной деятельности сети «Магнит», 2016 [Электронный ресурс]: официальный сайт сети «Магнит». URL: [http://ir.magnit.com/ru/press-relizyi/operatsionnaya-deyatelnost\\_2016/](http://ir.magnit.com/ru/press-relizyi/operatsionnaya-deyatelnost_2016/)

81. Розничные сети: степень развития в России [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Магазин Магазинов». – Режим доступа: <https://shopandmall.ru/files/MagMag-retail-chainsRF.pdf>

82. Сайт «Метро в России» /Раздел «Логистика»/ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.metro-cc.ru/public/suppliers/logistics>.

83. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок [Текст] : учебное пособие / Е.А. Смирнова.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 120 с.

84. Состояние и ожидаемая динамика развития сетевой розничной торговли России [Электронный ресурс]// Официальный сайт Российского зернового союза. – Режим доступа: <http://grun.ru/upload/IKC/Retail.pdf>

85. Состояние потребительского рынка и рейтинг торговых сетей, 2017 год [Электронный ресурс]: периодический обзор информационного агентства Инфолайн. – Режим доступа: <http://infoetail.ru/>

86. Стратегия роста компании «Лента» [Электронный ресурс]: официальный сайт Lenta Group. – Режим доступа: <http://www.lentainvestor.com/ru/%D0%9ED0%9B%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B5/growth-strategy>

87. Торговля в России [Текст]. 2017: Стат. сб./ Росстат. – М., 2017. – 233 с.

88. Третьяков, М.М. К вопросу о роли сферы услуг в постиндустриальной экономики [Текст] / М.М. Третьяков, Д.А. Питиляк // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2013. – 4 (31). – С. 161–170.

89. Федорко, И.П. Управленческие инновации в системе интегрированного управления развитием транспортно-логистических услуг [Текст] / И.П. Федорко // Научный взгляд. – 2014. – Т. 9. № 10. – С. 73-79.

90. Чернова, В.Ю. Стратегия развития розничной торговли России в контексте макроэкономических сдвигов [Текст] / В. Ю. Чернова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 8. – С. 389-400.

91. Шнорр, Ж.П. Мировой опыт глобализации розничной торговли [Текст] / Ж.П. Шнорр // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2014. – № 1(32). – С. 199-208.

92. Якунина, Ю.С. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России [Текст] / Ю.С. Якунина, И.Ю. Окольников // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – № 1. – Том 8. – С.136-140.

93. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2017. Global economic outlook [Электронный ресурс]: ежегодный экономический обзор компании Делойти Туш. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumerindustrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>

94. Food Retail Industry Insights, 2016 [Электронный ресурс]: официальный сайт консалтинговой компании Duff & Phelps. – Режим доступа: <http://www.duffandphelps.com/assets/pdfs/publications/mergers-and-acquisitions/industry-insights/consumer/food-retail-industry-insights-2016.pdf>

95. Grocery Retailers in Russia. Jan., 2017. [Электронный ресурс]: официальный сайт консалтинговой компании Euromonitor International. Режим доступа: <http://www.euromonitor.com/grocery-retailers-in-russia/report>

96. Malikov O.B. Warehouses And Cargo Terminals In Supply Chains / O.B. Malikov // Russian Journal of Logistics & Transport Management. – 2015. – № 2 (2). – p. 3-7.



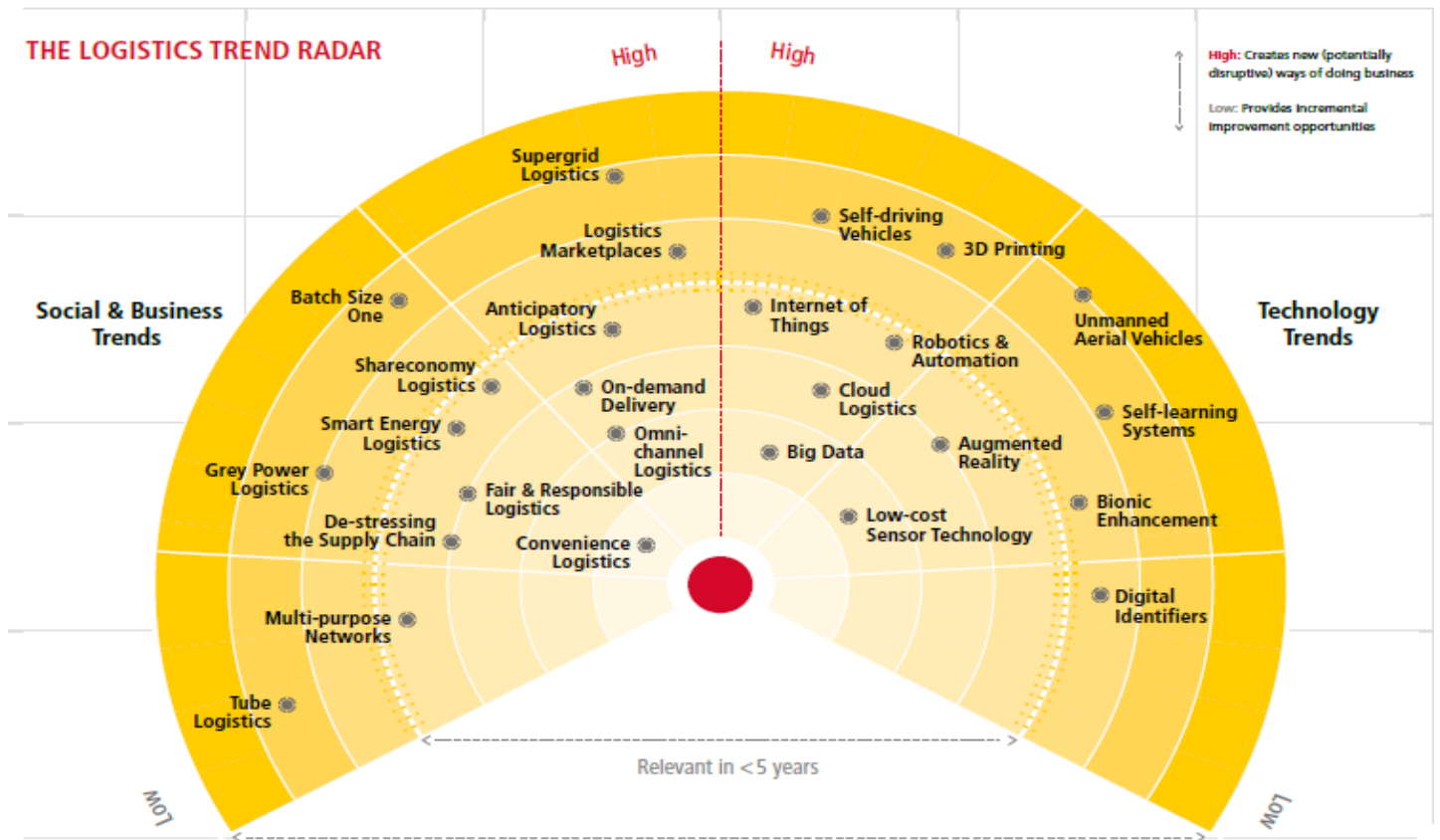
97. Pakhomov A Architecture And Dynamics Of Russian-German Economic Relations / A. Pakhomov, V.von Cramon-Taubadel, B.Marat // Journal of Enterprising Communities. – 2013. – Т. 7. № 1. – p. 12-22.

98. The State of Agricultural Commodity Markets 2015-16 Trade and food security: achieving a better balance [Электронный ресурс]: официальный сайт ФАО. – Режим доступа: <http://www.fao.org/3/a-i5090e.pdf>

99. Logistics optimization [Электронный ресурс]: официальный сайт Deutsche Post DHL Group. – Режим доступа: [https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/vn/other/Webinar6\\_OptimizingLogistics\\_09August2017\\_fi.pdf](https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/vn/other/Webinar6_OptimizingLogistics_09August2017_fi.pdf)

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1 Logistics Trend Radar, корпорация «DHL»



Социальные и бизнес-тренды в логистике, LOGISTICS TREND RADAR,  
корпорация «DHL»

Тренды	Влияние	Период времени	Краткое описание
<b>Anticipatory Logistics</b> Прогнозируемая логистика	высокое	< 5 лет	При использовании алгоритмов прогнозирования, основанных на данных big data, прогнозируемая логистика позволяет поставщикам логистических услуг значительно повысить эффективность процессов и качество услуг, прогнозируя спрос до его возникновения, чтобы добиться уменьшения времени доставки и увеличения пропускной способности компании
<b>Batch Size One</b> Единичная партия товара	среднее	> 5 лет	Увеличение персонализированного потребительского спроса может привести к массовому производству небольших партий товара, адаптированных к индивидуальным требованиям, что приведет к децентрализованному производству партии. Это потребует от цепочек поставок быстрой адаптации к изменениям во времени и месте производства
<b>Convenience Logistics</b> Удобная логистика	среднее	< 5 лет	Онлайн-покупатели пользуются не только ценовым преимуществом покупки в Интернете, но и доступностью и удобством 24 часа в сутки. С ростом доверия потребителей к покупке бакалеи и фармацевтических препаратов в Интернете, появится спрос на новую cold-chain упаковку для качественной доставки
<b>De-stressing the Supply Chain</b> Снижение нагрузки на цепочку поставок	среднее	< 5 лет	Децентрализация направлена на снижение сложности цепочки поставок за счет использования правильного сочетания видов транспорта для обеспечения устойчивого функционирования при более низких затратах и более высоком качестве. Например, тактика транспортировки «slow-down» может уравновесить цепочку поставок, снизить затраты на хранение и даже уменьшить выбросы углекислого газа
<b>Fair &amp; Responsible Logistics</b> Справедливая и ответственная логистика	среднее	< 5 лет	Пересечение необходимости оставаться конкурентоспособным и необходимость повышения устойчивости уступили место новой стратегии, называемой справедливой и ответственной логистикой. Поставщики логистических услуг могут удовлетворить эти требования, предоставляя новые услуги, которые приносят доход, а также улучшают благосостояние общества и окружающей среды
<b>Grey Power Logistics</b>	среднее	> 5 лет	Через пять или чуть более лет первая волна цифровых

			<p>пользователей войдет в сегмент престарелых. GreyPower Logistics – логистика для стареющего общества – предложит новые услуги (например, доставку лекарств на дом), чтобы ответить на возникающие проблемы этого демографического развития</p>
<p><b>Logistics Marketplaces</b> Логистические торговые площадки</p>	высокое	> 5 лет	<p>Растущая потребность в прозрачном, гибком и легко регулируемом логистическом сервисе способствует созданию disruptive digital brokerage platforms, которые соответствуют различным логистическим требованиям к поставкам.</p> <p>Такие централизованные рынки могут обеспечить прозрачность информации, тарифов и услуг различных поставщиков логистических услуг</p>
<p><b>Multi-purpose Networks</b> Многоцелевые сети</p>	низкое	< 5 лет	<p>Многоцелевые цепи используют стандартные, существующие сети и городскую инфраструктуру для транспортировки и хранения товаров, особенно тех, которые чувствительны к температуре.</p> <p>Это обеспечивается инновациями в области транспортировки, упаковки и мониторинга цепочки поставок в режиме реального времени</p>
<p><b>Omni-channel Logistics</b> Оmnikanальная логистика</p>	высокое	< 5 лет	<p>Следующее поколение розничной торговли будет нуждаться в такой логистической цепи, которая будет учитывать потребность каждого отдельного канала продаж.</p> <p>Это потребует от поставщиков логистических услуг обеспечивать учет и доставку товара в зависимости от того, каким образом конечный покупатель хочет получить товар. Наряду с обычной доставкой он должен выполнять и фулфилмент операции.</p>
<p><b>On-demand Delivery</b> Поставка по требованию</p>	высокое	< 5 лет	<p>Заказ продукции больше не принадлежит более крупным игрокам, которые устанавливают ограничения на сроки и место доставки.</p> <p>Новые концепции поставки по принципу «последней мили» зависят от групп людей и гибкой курьерской службы, чтобы клиенты могли получать свои покупки тогда, когда они им нужны и где они им нужны.</p>
<p><b>Shareconomy Logistics</b> Совместные логистические издержки</p>	высокое	< 5 лет	<p>Переход общества от собственности к обмену активами стал одной из самых новаторских тенденций последних лет. Теперь все, от автомобилей до подъездных дорог, можно разделить на платформах.</p> <p>Эти платформы поставщики логистических услуг могут использовать не только для упрощения обмена данными, они могут также обмениваться своими существующими ресурсами, чтобы стать более экономичными и эффективными со временем</p>
<p><b>Smart Energy Logistics</b></p>	среднее	< 5 лет	<p>Растущий переход к использованию возобновляемых источников энергии стимулирует развитие и применение электромобилей в сфере логистики.</p> <p>Это также предоставляет возможности для логистических решений, которые облегчают новые energy supply chains. Инновационные концепции</p>

			улавливания, хранения и распределения энергии также могут использоваться для снижения зависимости от энергосистем
<b>Supergrid Logistics</b>	высокое	> 5 лет	Выйдя за рамки логистики 4PL, Supergrid Logistics создаст новое поколение логистических компаний, их основное внимание будет уделено организации глобальных цепочек поставок, которые объединяют множество различных производственных предприятий и поставщиков логистических услуг
<b>TubeLogistics</b> Туннельная логистика	низкое	> 5 лет	Продвигаемые технологическим прогрессом driving systems и растущая загруженность мегаполисов, возрождает интерес к использованию существующих и новых туннельных инфраструктур для перевозки грузов. Новые инновации, такие как Hyperloop, могут в один прекрасный день обеспечить быструю доставку транзитных сетей внутри и между городами

### Приложение 3

#### Технологические тренды в логистике (LOGISTICS TREND RADAR)

Тренды	Влияние	Период времени	Краткое описание
<b>3D Printing</b> 3D-печать	высокое	> 5 лет	3D-печать – это взрывная технология, которая изменит логистику завтрашнего дня, добавив новое разнообразие в стратегии производства. Инновационные поставщики логистических услуг могут стать лидерами в организации сложных сетей, включающих традиционных и 3D-производителей
<b>Augmented Reality</b> Дополненная реальность	среднее	< 5 лет	Размывание линий между цифровым и физическим мирами, дополненная реальность (AR) обеспечит новые перспективы в планировании логистики, выполнении процессов и транспортировке. Добавляя виртуальные уровни контекстной информации на heads-up экран, AR дает сотрудникам право предоставлять необходимую информацию в нужное время и в нужном месте.
<b>Big Data</b> Базы данных	высокое	< 5 лет	Логистика трансформируется благодаря мощному анализу данных. Теперь беспрецедентные объемы данных могут быть получены из различных источников по цепочке поставок. Использование преимуществ больших баз данных дает огромный потенциал для оптимизации использования мощностей, улучшения качества обслуживания клиентов, снижения риска и создания новых бизнес-

			моделей
<b>Bionic Enhancement</b> Бионическое улучшение	среднее	> 5 лет	Wearable technologies («носимые» технологии) и экзоскелеты расширяют границы существующих физических барьеров. Умная одежда, бионические руки и даже умные контактные линзы помогут рабочим в коммуникации, в выполнении операций и минимизация рисков для здоровья и безопасности в цепочках поставок
<b>Cloud Logistics</b> Облачная логистика	высокое	< 5 лет	Облачные вычисления, идеально подходящие для сложных нестабильных сред, обеспечивают новые бизнес-модели logistics-as-a-service (LaaS). Поставщики логистических услуг могут активировать и деактивировать настраиваемые модульные облачные сервисы по требованию с использованием подхода «плата за использование».
<b>Digital Identifiers</b> Цифровые идентификаторы	низкое	> 5 лет	Новые поколения цифровых идентификаторов, таких как цифровые водяные знаки и одноразовые смарт-метки, повышают прозрачность и прослеживаемость в цепочке поставок. Биометрия может также предоставлять новые методы идентификации и может повысить безопасность операций
<b>Internet of Things</b> Интернет вещей	высокое	< 5 лет	Интернет вещей позволяет умным объектам быть активными участниками саморегулирующихся логистических операций, управляемых событиями. Логистика является одной из основных отраслей, которая выигрывает от умного соединения информационных и материальных потоков
<b>Low-cost Sensor Technology</b> Недорогая сенсорная техника	среднее	< 5 лет	Установленные потребительские сенсорные технологии позволяют использовать новые приложения в логистической отрасли. Благодаря доступу к недорогим датчикам логистика, вероятно, увеличит использование датчиков, создаст умную инфраструктуру для мониторинга, проверки и сканирования товара в цепочке поставок
<b>Robotics &amp; Automation</b> Робототехника и автоматизация	высокое	< 5 лет	Технологии робототехники и автоматизации поддерживают нулевой уровень дефектов в логистических процессах и обеспечивают новые уровни производительности. Новое поколение соединения роботов и автоматизированных решений со значительно улучшенной производительностью и расширенными возможностями обнаружения предлагает подлинную альтернативу ручной обработке
<b>Self-driving Vehicles</b> Самоходные транспортные	высокое	> 5 лет	Прорывы в технологии датчиков и изображений привели к созданию нового поколения самоходных транспортных средств, которые

средства			являются более гибкими и надежными. От автономных погрузчиков до машин без водителей, самоходные транспортные средства трансформируют логистику, открыв новые уровни безопасности, эффективности и качества.
<b>Self-learning Systems</b> Самообучающиеся системы	среднее	> 5 лет	Самообучающиеся системы или «обучающиеся машины» станут новым инструментом для полной независимой data-driven оптимизации в логистике. С минимальным вмешательством человека или без него система самообучения адаптирует и улучшит свои алгоритмы, поскольку получает больше данных и на их основе оптимизирует текущие процессы.
<b>Unmanned Aerial Vehicles</b> Беспилотные летательные аппараты	среднее	> 5 лет	Беспилотные летательные аппараты (БПЛА) могут изменить завтрашнюю логистику, добавив новую форму экспресс-доставки через тщательно скоординированные воздушные сети. БПЛА не будут заменять традиционные наземные перевозки, их применение будет ценно в зонах с высокой загруженностью трафика и в отдаленных местах.

