

*На правах рукописи*

**АЛТЫНОВА НАТАЛЬЯ ВАДИМОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР НА  
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(региональная экономика)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Рязанский государственный радиотехнический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Степнов Игорь Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Топилин Анатолий Васильевич,  
заведующий сектором Центра развития  
человеческого капитала и политики  
занятости ФБНУ «Институт  
макрэкономических исследований»

кандидат экономических наук, доцент  
Харитоновна Татьяна Викторовна,  
доцент кафедры экономики и  
предпринимательства Экономического  
факультета ФГБОУ ВПО «Российский  
государственный университет туризма и  
сервиса»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный  
университет имени С.А. Есенина»

Защита состоится «\_\_\_» апреля 2012 года в \_\_\_ час. на заседании диссертационного совета Д 520.030.01 при Институте региональных экономических исследований по адресу: 119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института региональных экономических исследований.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор

И.А. Рождественская

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях особое внимание к региональным потребительским рынкам объясняется активным развитием региональной структуры таких рынков; неоднородностью национальных культур и потребительских предпочтений жителей регионов; различием региональной законодательной базы.

На развитие региональных потребительских рынков оказывают влияние масштабы Российской Федерации, географическая разрозненность регионов, диспаритет между городами федерального значения Москвой и Санкт-Петербургом и регионами с точки зрения уровня доходов, развитости инфраструктуры и потребительских предпочтений. В масштабах регионов сложилась совокупность естественных, экономических, социально-бытовых, национально-культурных и других относительно устойчивых связей, необходимых для экономики регионов. Принципы управления региональными потребительскими рынками, а также используемые при их разработке методы и подходы, должны учитывать особенности, связанные с экономико-географическими, социальными и другими различиями регионов. Концепция современного развития локального рынка может быть разработана только при комплексном изучении его потенциала, покупательской способности населения, определяющей динамику развития потенциала потребления. Такой подход делает актуальным решение задач, связанных с разработкой теоретических и методологических положений по формированию и развитию региональных потребительских рынков.

Особенностью развития региональных рынков стало появление сетевых структур. Это произошло в тот период, когда региональные потребительские рынки достигли определенной степени зрелости и насыщенности. По мере развития региональных потребительских рынков растет конкуренция, что предъявляет новые требования участникам рынка, которые вынуждены бороться за долю рынка, ввиду того, что потребители начинают предъявлять повышенные требования к качеству товаров и услуг, уровню обслуживания, ассортименту и другим факторам.

Сетевая форма организации становится все более востребованной и конкурентоспособной на региональных потребительских рынках. Экономический кризис 2008 — 2010 гг. показал, что сетевые структуры с присущими им моделями управления оказались наиболее жизнеспособными на потребительских рынках российских регионов и имеют наибольшие перспективы развития. При этом, переход от количественного роста (больше торговых точек, больший оборот) к качественному (повышение эффективности и прибыльности действующей системы) для многих структур потребовал, в первую очередь, перепроектирования (а в ряде случаев и нового проектирования) компактной, эффективной и экономной системы управления. Учитывая вышеперечисленные факторы, управление сетевыми структурами представляют особый интерес для изучения, так как наиболее успешными на региональных потребительских рынках могут стать те сетевые структуры, которые смогут использовать наиболее эффективные методы управления.

**Степень разработанности проблемы.** Научный интерес к формированию сетевых структур на региональных потребительских рынках потребовал

проведения анализа накопленных публикаций на эту тему. Значительный вклад в разработку проблем развития региональных рынков внесли работы отечественных ученых и специалистов, среди которых: Н.Ю. Бибилова, В.Н. Бобков, И.И. Бушуева, В.Ф. Захаров, Т.И. Зворыкина, В.С. Каткало, З.В. Котельникова, К.А. Кравченко, И.С. Меркурьева, Д.А. Новиков, Н.Я. Петраков, Е.П. Попова, В.Г. Ростанец, О.Ю. Серова, А.А. Стриженко, А.В. Топилин, В.Г. Федотова, Л.А. Хасис, В.Е. Хиценко, О.В. Чкалова, Г.В. Широкова, В.В. Щербина. Также изучением данной проблематики занимались зарубежные исследователи, в частности Р. Акофф, М.Биир, Д. Коттер, Г. Минцберг, Н. Нохрия, Р. Патюрель, Б. Сеньор, Д. Флеминг.

Однако, несмотря на значительное количество работ по исследуемой проблематике, в экономической науке существует необходимость всестороннего изучения процессов формирования сетевых структур на региональных потребительских рынках.

Таким образом, недостаточная изученность категории сетевая структура и недостаточная степень разработанности методов управления сетевыми структурами на региональных потребительских рынках, с одной стороны, и научно-практическая значимость данной проблемы – с другой, определили выбор темы диссертационного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

**Целью диссертационной работы** является разработка методических подходов к формированию сетевых структур на региональных потребительских рынках.

Для достижения сформулированной цели в диссертации поставлены и решены следующие основные задачи:

- проанализировать структуру потребительских рынков и особенности функционирования сетевых структур на этих рынках;
- выявить влияние региональных факторов на сетевые структуры;
- раскрыть структуру и содержание понятия «сетевая структура» выявить типологию сетевых структур по существующим форматам с учетом специфики региональных потребительских рынков;
- раскрыть особенности формирования и развития сетевых структур на региональных рынках;
- сформировать методические рекомендации для региональных исполнительных органов власти по взаимодействию с сетевыми структурами;
- разработать систему оценки деятельности сетевых структур на региональных потребительских рынках.

**Область диссертационного исследования соответствует** п. 3.5 «...Формирование сетевых структур в экономическом пространстве России», п. 3.7. «Локальные рынки, их формирование, функционирование и взаимодействие; межрегиональная торговля...», п. 3.17. «Управление экономикой регионов. Формы и механизмы взаимодействия федеральной, региональной, муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества. Функции и механизмы управления...» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (региональная экономика).

**Объект исследования** – сетевые структуры, обеспечивающие функционирование и развитие региональных потребительских рынков.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие при формировании сетевых структур на региональных потребительских рынках.

**Теоретической и методической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых по функционированию локальных рынков, методам управления сетевыми структурами. При решении теоретических и прикладных задач были использованы общенаучные методы исследования, включая системный подход, методы комплексного экономического анализа, приемы сравнения и аналогии, метод экспертных оценок.

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики РФ; отчеты Министерства экономического развития РФ; данные информационной сети Интернет по вопросам формирования сетевых структур на региональных потребительских рынках, а также результаты исследований и расчетов автора диссертации.

**Научная новизна** заключается в разработке методических подходов и практических рекомендаций по формированию сетевых структур, осуществляющих деятельность на региональных потребительских рынках с целью повышения качества и уровня жизни населения региона.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором, состоят в следующем:

- изучены региональные особенности (политические, экономические, географические, правовые, социально-культурные) и выявлены проблемы функционирования региональных потребительских рынков (сложность многоуровневого управления на большой территории, динамичная внешняя среда, различная культура потребления, ограниченная ресурсная база, административные и бюрократические препятствия, уровень потребительской способности), что позволило определить предпосылки формирования сетевых структур в регионе;

- раскрыта специфика и предметное содержание категории «сетевая структура», представленной на региональных потребительских рынках, что позволило доказать перспективность развития таких структур и обосновать их конкурентные преимущества на региональных рынках;

- на основе изучения типов сетевых структур предложена их типологизация по формату, которая позволила выявить современные форматы, существующие на региональных потребительских рынках (гипермаркет, супермаркет, магазин-склад, магазин у дома, дискаунтер), и обосновать, что формат дискаунтера является наиболее востребованным к развитию на региональных потребительских рынках;

- разработана модель функционирования сетевой структуры на региональных рынках, основанная на сочетании централизованных, рыночных, проектных и сетевых подходов, обеспечивающая учет региональных особенностей на основе выявленных факторов влияния и предполагающая постоянное взаимодействие с региональными органами власти;

- предложена система оценки деятельности сетевых структур на региональных рынках, основанная на применении ключевых показателей и позволяющая достичь удовлетворенности потребителей на региональных рынках, увеличить доходную

базу бюджетных поступлений в бюджеты регионального уровня, обеспечить поддержку отдельных социально незащищенных групп населения;

- сформированы методические рекомендации для региональных органов исполнительной власти по работе с сетевыми структурами, включающие в себя организационные решения по взаимодействию региона с сетевыми структурами, набор компетенций и регламент функционирования специально созданного Совета по взаимодействию с сетевыми структурами, что позволяет повысить эффективность функционирования сетевых структур на территории субъекта РФ.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования, полученных результатов и обоснованных соискателем выводов и предложений обоснована тем, что основные положения работы вносят вклад в методологию и методы формирования сетевых структур на региональных потребительских рынках. Основные теоретические положения, выводы автора и предложения по разработке методов управления сетевыми структурами на региональных рынках, научно-методические рекомендации по работе с розничными сетевыми структурами могут быть использованы руководителями розничных сетей для достижения целей развития розничной торговли на региональных потребительских рынках, региональными органами власти для разработки программ по взаимодействию региональных властей с сетевыми структурами на региональных потребительских рынках и повышения качества жизни потребителей в регионах.

**Практическая значимость результатов** исследования подтверждается тем, что их использование позволит: формировать и оптимизировать сетевые структуры наиболее эффективным образом для работы на региональных потребительских рынках; разработать методические рекомендации по работе с сетевыми структурами для органов региональной и местной власти; улучшить социально-экономические показатели региональной экономики за счет создания новых рабочих мест и повышения доходов населения.

Разработанные в диссертационном исследовании основные положения по формированию сетевых структур на региональных потребительских рынках нашли применение в практической деятельности Министерства экономического развития и торговли Рязанской области, Администрации г. Рязани, ООО «Торговый дом «Барс» (г. Рязань), в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный радиотехнический университет» по курсам «Региональная экономика», «Экономика организаций».

**Апробация результатов исследования.** Основные научные результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, на научных семинарах и межвузовских научных конференциях, проводимых в Рязанском государственном радиотехническом университете (Рязань, 2009-2011 гг.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 научных работ общим объемом 10,5 п.л., в том числе 4 научные статьи в журналах, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных информационных источников и приложения. Основные результаты исследования изложены на 143 страницах,

включая 26 таблиц, 12 рисунков, 5 приложений на 8 страницах. Список информационных источников содержит 183 наименования.

Структура диссертации:

Введение.

Глава 1. Тенденции и закономерности развития региональных потребительских рынков.

1.1. Исследование региональной среды функционирования розничных сетевых структур.

1.2. Особенности функционирования региональных потребительских рынков.

1.3. Опыт развития российских и зарубежных сетевых структур на региональных потребительских рынках.

Глава 2. Теоретико-методологические основы формирования сетевых структур на региональных потребительских рынках.

2.1. Специфика и предметное содержание категории «сетевая структура», представленной на региональных потребительских рынках.

2.2. Сравнительный анализ сетевых структур, их формирования и развития.

2.3. Типологизация форматов сетевых структур, оценка перспективности их использования на региональных потребительских рынках.

Глава 3. Развитие методов управления сетевыми структурами в регионе.

3.1. Трансформация сетевых структур в регионе на основе выявленных особенностей региональных потребительских рынков.

3.2. Организация взаимодействия региональных органов власти и розничных сетевых структур.

3.3. Разработка системы оценки функционирования сетевых структур на основе ключевых показателей.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

***1. Изучены региональные особенности потребительских рынков и выявлены проблемы функционирования таких рынков, что позволило определить предпосылки формирования сетевых структур в регионе.***

Региональный потребительский рынок представляет собой сложную пространственно-экономическую систему, в которой существуют многочисленные элементы и связи между ними. На региональных потребительских рынках представлены три основных сегмента: рынок продовольственных товаров, рынок непродовольственных товаров и рынок потребительских услуг. Автором установлено, что к настоящему времени сформировался ряд определений и характеристик регионального потребительского рынка. Например, представители научной школы геомаркетинга рассматривают региональный потребительский рынок с точки зрения определения размеров рыночных зон и пространственных характеристик спроса и предложения; а сторонники институционального подхода рассматривают региональный потребительский рынок как совокупность фирм,

вовлеченных в куплю-продажу потребительских товаров в пределах ограниченной территорией региона рыночной зоны.

По мнению автора исследования, вышеперечисленные общие характеристики не противоречат друг другу, но при этом следует учитывать, что региональные потребительские рынки РФ также имеют специфические особенности, обусловленные их социально-демографическим, историко-культурными, экономическим, а также иными особенностями. При этом вышеперечисленные характеристики более или менее значительно выражены в различной степени в зависимости от конкретного региона.

Следовательно, развитие региональных потребительских рынков в современных условиях неотделимо от процессов формирования сетевых структур на таких рынках. Автор данного исследования выявил и систематизировал факторы, которые позволяют сетям развиваться в регионах РФ, и факторы, которые препятствуют развитию. К числу таких факторов относятся следующие.

*Сложность многоуровневого управления компанией на большой территории при условии недостаточности инфраструктуры* (дороги, связь, авиатранспорт). Инфраструктура в сегодняшней России, за исключением нескольких крупнейших деловых центров, совершенно не приспособлена к нуждам бизнеса. В частности, железнодорожное и авиасообщение до сих пор во многом осуществляется по центробежной схеме, принятой еще в СССР, в рамках которой все маршруты ведут либо в Москву, либо из Москвы, а добраться, например, из Самары в Нижний Новгород, напрямую практически невозможно. Добавляет проблем для развития сетевой торговли низкий уровень конкуренции на рынке авиаперевозок и монопольный характер деятельности перевозчиков на отдельных маршрутах, который приводит к завышению цен. В итоге та степень мобильности сотрудников, которой пользуется, например, бизнес в США, в России просто недостижима.

*Динамичная внешняя среда — необходимость децентрализованных решений.* Наиболее приемлемой становится стандартизация навыков при умеренно децентрализованном принятии решений директорами на местах. На местных рынках до сих пор встречаются нестандартные (и зачастую незаконные) требования регуляторов. Также, в зависимости от региона, варьируется степень законопослушности местных властей и их отношение к бизнесу, что требует от компаний либо известной степени гибкости в решении вопросов, что отвлекает ресурсы, либо привлечения административного ресурса федерального уровня, что также недешево. В итоге взаимодействие с внешней средой для российских компаний обходится зачастую дороже, чем для их конкурентов в развитых странах.

*Различие культуры потребления в регионах России.* В силу различной культуры потребления в регионах РФ допустимы отклонения от стандартного продукта и выработка нескольких предложений по ассортиментному ряду. Россия — мультикультурная, многоязыковая страна с населением, принадлежащим к разным религиям, что необходимо учитывать как с точки зрения формирования ассортиментной политики, так и в организации кадровой работы и взаимодействия с властями. Также нельзя не отметить, что на территории России продолжают существовать регионы, где регулярно происходят действия, близкие к военным (Дагестан, Ингушетия).

*Ограниченная ресурсная база.* Все основные ресурсы, привлекаемые бизнесом,

в России обходятся дорого и доступность их ограничена. В частности, рынки капитала до настоящего времени не восстановились полностью после кризиса, что делает капитал дорогим и малодоступным. При этом ряд отраслей, особенно с длительным инвестиционным циклом (например, аграрный бизнес) фактически вообще не могут занимать на рынке на приемлемых условиях без поддержки государства. Рынок труда также ограничен, так как в 90-е годы система высшего и профессионального образования была фактически оторвана от нужд бизнеса, и сейчас эта связь не восстановлена. В итоге предприятия вынуждены полагаться в большей степени на внутреннее обучение, что значительно дороже, чем привлечение готовых специалистов с рынка, и снижает конкурентоспособность. Дополнительно осложняет ситуацию крайне низкая мобильность трудовых ресурсов.

*Административные и бюрократические препятствия.* Многие элементы регулирующей среды в России, от законов до внутриведомственных инструкций, либо нейтральны, либо не вполне адекватны для бизнеса. Принятая в развитых странах модель, в рамках которой бизнесу предоставляются условия для развития с целью получения стабильных налоговых отчислений в долгосрочной перспективе, не работает в России как ввиду крайне низкого горизонта планирования, так и по причине незаинтересованности большинства чиновников. Все это вынуждает бизнес прибегать к мерам налоговой оптимизации, а также к участию в коррупционных схемах, что в свою очередь добавляет факторов риска и порождает коррупционную спираль, в рамках которой изначально легитимная цель вынужденно достигается нелегальными средствами. В такой среде фактически невозможно долгосрочное бизнес-планирование, а цели по прибыльности приходится ставить с огромным запасом, чтобы иметь возможность финансировать разного рода непредвиденные расходы. Это, в свою очередь, существенно ограничивает потенциал отечественного бизнеса проектами, во-первых, относительно короткими (не более 1 — 3 лет) и, во-вторых, по возможности связанными с минимальными инвестициями в капитал, так как защита прав собственников, особенно иностранных, осуществляется также крайне слабо.

*Уровень потребительской способности населения.* С одной стороны, насыщенность регионов основными товарами низкая, что открывает сетевым структурам широкие возможности на рынке. С другой стороны, низкий уровень доходов не обеспечивает необходимой потребительской способности. Таким образом, даже формат сетевых дискаунтеров сталкивается с серьезными проблемами в развитии в регионах.

Все вышеперечисленные особенности при формировании сетевых структур в регионе зачастую приводят к непредвиденным и существенным затратам, что в свою очередь отражается на уровне и качестве жизни населения.

Анализ факторов формирования сетевых структур и тенденций развития региональных рынков позволил выявить следующее:

- за счет активного проникновения на региональные рынки федеральных структур происходит консолидация рынка розничной торговли Российской Федерации и увеличение доли рынка нескольких ведущих розничных операторов.
- формирование конкурентных преимуществ происходит на основе переноса на российский рынок ведущих мировых технологий торговли, связанных с

логистикой, управлением обслуживанием потребителей, программами повышения лояльности в рамках возникающих сетевых структур.

Таким образом, автором обоснована потребность и необходимость формирования и развития сетевых структур на региональных потребительских рынках.

В ходе исследования автором выявлено, что региональная структура товарооборота (в разрезе розничной торговли) на региональных потребительских рынках отличается неравномерностью: 52,46% оборота в 2010 г. приходится на 11 субъектов (г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург, Свердловская область, Краснодарский край, Самарская область, Республики Татарстан и Башкортостан, Тюменская область, Челябинская и Ростовская области). Доля прочих регионов (кроме 11 крупнейших) в 2003 - 2009 гг. увеличивалась и только с начала выхода из кризиса, в 1 - 3 квартале 2010 г., впервые за последние 10 лет произошло снижение, обусловленное более быстрым, чем в среднем по России, восстановлением потребительского спроса в г. Москве, Свердловской области и республиках Башкортостан и Татарстан. В 2010 г. постепенный рост демонстрируют Центральный федеральный округ (в том числе г. Москва и Московская область), Северо-Западный федеральный округ (в том числе г. Санкт-Петербург), Южный и Северо-Кавказский федеральные округа, в то время как оборот розничной торговли в Уральском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, продолжают демонстрировать падение, начавшееся в 2008 - 2009 гг.

Автор пришел к выводу, что в 2001 - 2008 гг. в большинстве регионов наблюдался динамичный рост товарооборота в физическом выражении, однако в течение 10 месяцев с марта по декабрь 2009 г. динамика в большей части регионов оказалась негативной, восстановление которой началось в 2010 г. (табл.1).

Таблица 1. Региональная структура товарооборота в разрезе федеральных округов РФ в 2003 - 2010 гг., в %.

Регион	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ЦФО	39,2	38,4	36,9	35,8	34,7	33,5	33,7	34,1
Московская область	4,3	5,1	5,3	5,7	6,1	6,4	6,1	6,2
г. Москва	26	24,3	22,5	20,9	19	17,1	17,3	17,4
Северо-Западный ФО	9,1	9,3	9,5	9,4	9,4	9,2	9,4	9,5
г. Санкт-Петербург	3,6	3,8	4	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3
Южный ФО	7,7	7,8	7,9	8	8,5	8,8	8,7	9,1
Северо-Кавказский ФО	3	3,4	3,7	3,6	3,8	4	4,6	4,7
Приволжский ФО	16,7	16,7	16,9	17,5	17,9	18,4	18,3	18,1
Уральский ФО	8,4	8,7	9,3	10	10,4	10,8	10,3	10
Сибирский ФО	11,7	11,6	11,7	11,7	11,5	11,6	10,9	10,6
Дальневосточный ФО	4,2	4,1	4,1	4,1	3,9	3,7	4,1	4

Источник: сформировано автором на основе данных ФСГС.

В 2011 году товарооборот по федеральным округам можно представить следующим образом (рис.1):

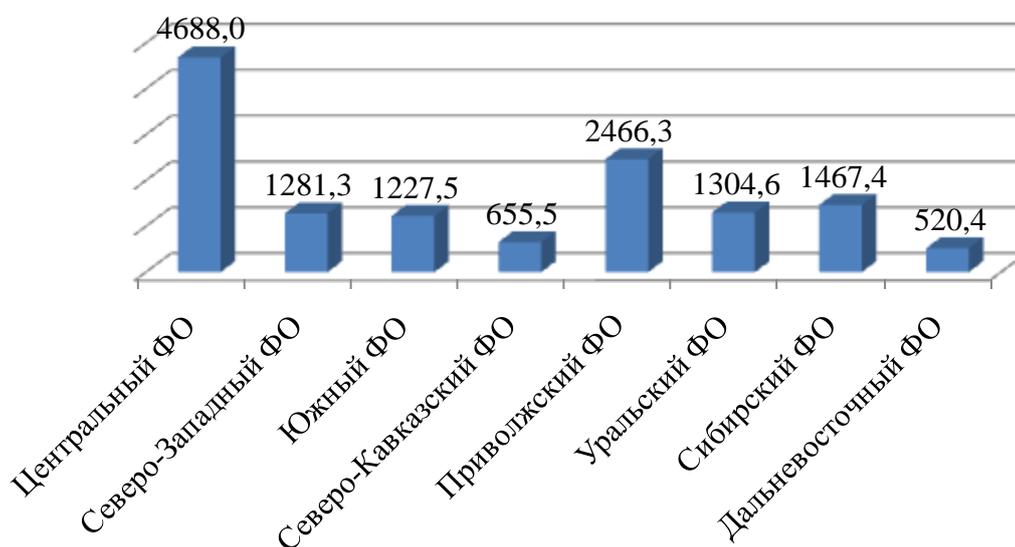


Рис. 1. Товарооборот по федеральным округам РФ в январе – сентябре 2011 года (в разрезе розничной торговли), млн. рублей.

Источник: сформировано автором на основе данных ФСГС.

**2. Раскрыта специфика и предметное содержание категории «сетевая структура», представленной на региональных потребительских рынках, что позволило доказать перспективность развития таких структур и обосновать их конкурентные преимущества на региональных рынках.**

С развитием форматов торговли на региональные потребительские рынки стали проникать сетевые структуры, как посредством появления зарубежных сетевых структур, так и развития российского розничного бизнеса и появления российских сетевых структур. В конце 90-х годов прошлого века сетевые структуры стали появляться в крупнейших городах — в г. Москва и г. Санкт-Петербург, а затем и на региональных потребительских рынках. Это произошло, по мнению автора исследования, в тот период, когда региональные потребительские рынки достигли определенной степени зрелости и насыщенности. По мере развития региональных потребительских рынков растет конкуренция, что предъявляет новые требования участникам рынка, которые вынуждены бороться за долю рынка, ввиду того, что потребители начинают предъявлять повышенные требования к качеству товаров и услуг, уровню обслуживания, ассортименту и другим факторам.

Сетевая форма организации предприятия становится все более востребованной и конкурентоспособной на региональных потребительских рынках. Это подтверждается исследованиями сетевой торговли (рис. 2). Преобладающим форматом за последние 5 лет становится сетевая торговля, что подтверждает актуальность данной диссертационной работы.

В ходе исследования автором установлено, что под сетевой структурой на региональных потребительских рынках понимается организация с единым центром или центрами управления и иерархической структурой, осуществляющей администрирование типовыми розничными объектами. Помимо централизованного менеджмента сетевые структуры на региональных рынках могут быть объединены общими поставщиками, брендом, ассортиментом, применением одинаковых ноу-хау. В большинстве случаев сетевая структура характеризуется наличием единого

собственника. Сетевая структура обладает достаточной гибкостью, в ней потенциально существуют связи между членами сети для достижения целей, некоторые из связей актуализируются, порождая из вертикальной структуры линейную или матричную, на время решения стоящей перед организацией задачи, а затем разрушаются до появления новых задач. В таких структурах может возникать двойное подчинение, межуровневое взаимодействие, а субъекты могут выступать как в роли управляющих органов, так и в роли управляемых агентов, то есть вступать в сетевое взаимодействие.

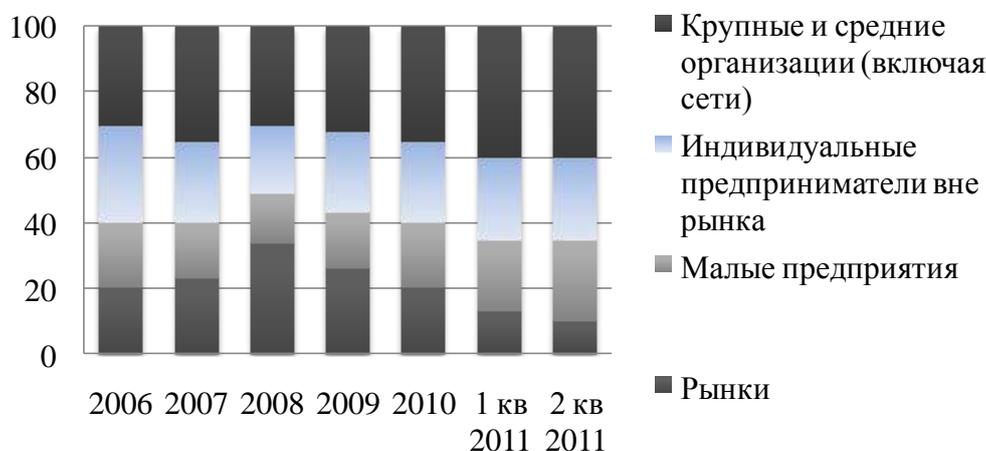


Рис. 2. Доля сетей в обороте розничной торговли в 2006 – 2011 гг., %.

Источник: сформировано автором на основе данных информационного агентства «INFOLine».

На основе результатов исследования зарубежного и отечественного опыта автором установлено, что нет единого определения сетевой структуры. Существует достаточно много общих определений сетевой структуры, далеко не все из которых, по мнению автора, могут быть приняты для определения понятия сетевая структура на региональных потребительских рынках. Большинство авторов научных работ определяют сетевую структуру как набор априори равноправных агентов, в котором могут возникать временные иерархические и другие структуры, определяемые решаемыми системой задачами. Сетевая структура может быть интерпретирована как набор агентов, между которыми не существует постоянных связей, а связи образуются между ними (например, в виде линейной или матричной структуры) на время решения стоящей перед системой задачи; затем связи исчезают до момента возникновения новой задачи.

Данные определения, как показано в диссертации, неприменимы по отношению к сетевым структурам на региональных потребительских рынках, так как розничная сеть представляет собой объединение типовых магазинов, с едиными стандартами обслуживания, ассортиментом, требованиями, предъявляемым к магазинам розничной сети. Управляющими единицами розничной сети на региональных потребительских рынках является головной, региональный офис и руководство отдельных магазинов. Управление розничной сетью, по мнению автора исследования, может быть централизовано в различной степени в зависимости от требований региональных потребительских рынков, ассортиментной

направленности, географической распространенности, размера сети.

К основным чертам сетевой организации можно отнести:

- непостоянный характер функционирования элементов,
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций,
- взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью,
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности,
- частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным.

В научных работах большинства современных отечественных авторов сложилось два определения сетевой структуры, основанных на понятиях «network» и «chain», заимствованных у зарубежных исследователей. Термин «network» применительно к сетевым структурам обозначает систему взаимоувязанных элементов, а применительно к компании или иной коммерческой структуре — систему взаимоотношений между сотрудниками, отделами, подразделениями или иными субъектами экономической деятельности. Следует отметить, что элементы данной структуры формируют между собой устойчивые связи, но при этом являются самостоятельными единицами, так как могут в любой момент покинуть сетевую структуру (поменять поставщика или, с другой стороны, дилера). Другим примером сетевой структуры типа «network» является способ проектной работы внутри организации — проектная группа. Проектная группа включает в себя сотрудников различных подразделений — как технических, так и сбытовых, маркетинговых и так далее. В данном случае связи между элементами сетевой структуры являются устойчивыми, но временными — команда существует ровно столько, сколько требуется для решения задачи (запуска продукта нового поколения), после чего распадается и ее члены становятся частью иных команд (формируют другие сетевые связи). Автор исследования приходит к выводу, что данную структуру можно назвать внутренней сетевой структурой, так как она стремится максимально контролировать все происходящие процессы, в минимальной степени сохраняя зависимость с внешним рынком (рис. 3).

Термин «chain», по мнению автора исследования, следует понимать исключительно как «розничная сеть». Розничная сеть является разновидностью сетевой структуры в том смысле, что торговые (сервисные) подразделения — магазины, кафе или офисы сети формируют устойчивые отношения с другими подразделениями организации в зависимости от системы управления, принятой в компании (например, связь на уровне магазин — региональный склад или магазин — отдел маркетинга головной компании). Данные связи являются постоянными, элементы сети обладают существенной степенью взаимоувязанности и при этом вся структура является в существенной степени перманентной, то есть связи формируются по заранее утвержденному плану на длительный срок, при этом объекты сетевой структуры лишены какой-либо самостоятельности и не могут принимать никаких решений относительно связей внутри сетевой структуры (компании).



Рис. 3. Внутренняя сетевая структура: схема сетевой структуры организации.  
 Источник: Отчет «Факты и цифры», ООО «ИКЕА ТОРГ», 2011 г.; отчет «Корпоративный отчет», компания «Volvo», 2010 г.

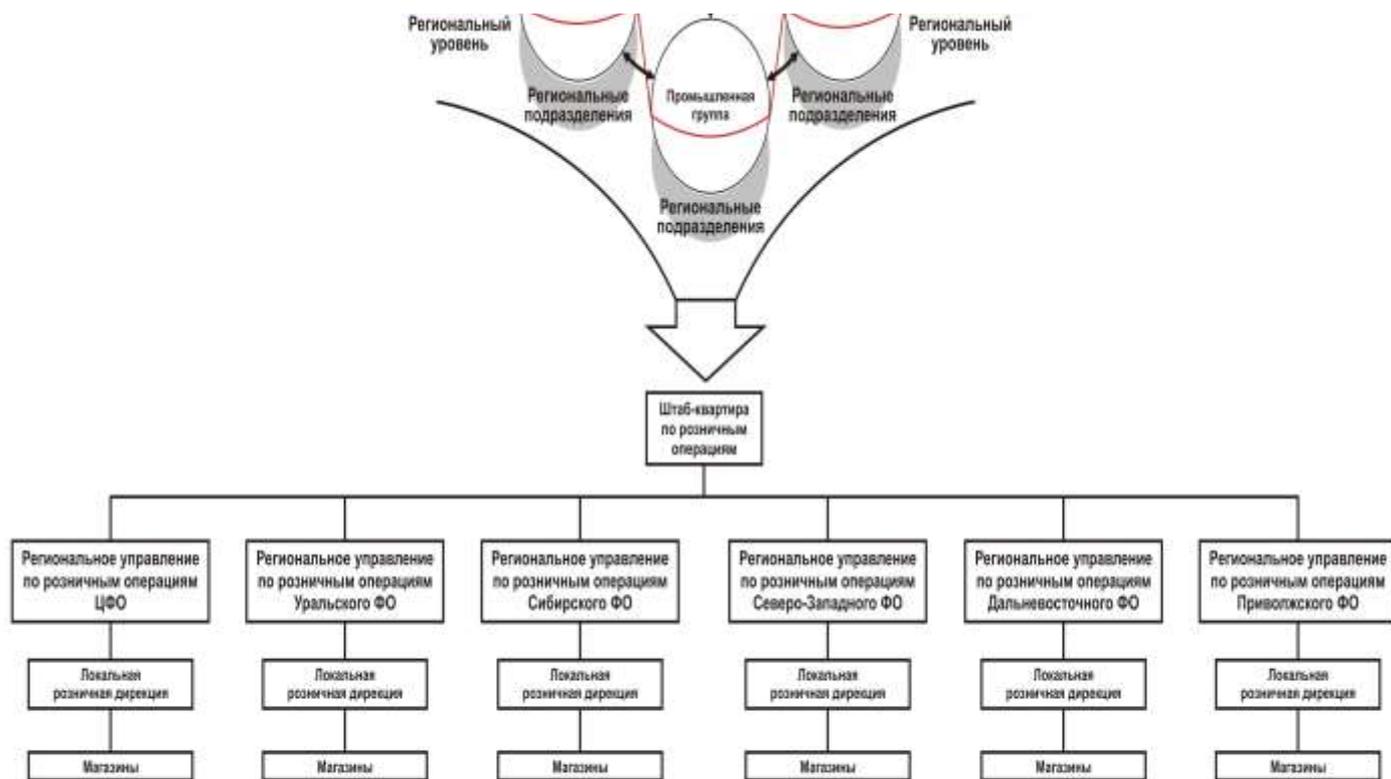


Рис. 4. Внешняя сетевая структура.

Таким образом, несмотря на то, что сеть типа «chain» и является частным случаем сети типа «network», степень ее отличия так велика, что скорее можно говорить об отдельном понятии. Это понятие обозначает организацию с единым центром или центрами управления и иерархической структурой. Помимо централизованного менеджмента сетевые структуры на региональных рынках могут быть объединены общими поставщиками, брендом, ассортиментом, применением одинаковых ноу-хау. В большинстве случаев сетевая структура характеризуется наличием единого собственника. При этом в рамках данной постоянной сетевой структуры могут создаваться определенные связи между членами сети для достижения определенных целей, возникающих перед организацией.

**3. На основе изучения сетевых структур предложена типологизация по формату, которая позволила выявить современные форматы, существующие на региональных потребительских рынках и обосновать, что формат дискаунтера является наиболее востребованным для развития на региональных потребительских рынках.**

Согласно исследованию автора данной работы структуры сетевых форматов в субъектах РФ (табл. 2), лидером по уровню развития сетевой розничной торговли в целом и доле гипермаркетов в частности стал г. Санкт-Петербург. Автором проведено исследование форматов сетевых структур, представленных на региональных потребительских рынках. На основе проведенного анализа существующих статистических данных автор исследования пришел к выводу о том, что наиболее развитым на региональных потребительских рынках является формат дискаунтера (рис. 5).

Таблица 2. Региональная структура сетевых форматов в субъектах РФ, 2010 г, %.

<i>Субъект РФ</i>	<i>Дискаунтер</i>	<i>Супермаркет</i>	<i>Магазин «У дома»</i>	<i>Другие</i>
Москва	37,5	36	26,3	0,2
Московская область	36,6	21,7	41	0,7
Санкт-Петербург	52,4	10,6	37	0,0
Краснодарский край	29,9	13,8	36,3	20,0
Ростовская область	30,6	7,7	61,7	0,0
Волгоградская область	27,4	3,4	69,2	0,0
Ставропольский край	14,2	15,5	70,3	0,0
Нижегородская область	29,2	17,8	53	0,0
Рязанская область	12,8	22,3	44,9	20,0
Самарская область	29,2	17,8	51	2,0
Татарстан	32,6	16,9	50,1	0,4
Пермский край	19,4	45	35,6	0,0
Саратовская область	11,4	17,4	42,2	29,0
Свердловская область	21,5	30,7	47,7	0,1
Челябинская область	23,9	29,2	46,9	0,0

Источник: сформировано автором на основе отраслевого обзора «Рейтинг торговых сетей FMCG РФ», 2011 г.



Рис. 5. Динамика количества гипермаркетов, дискаунтеров, супермаркетов, магазинов «у дома» 90 крупнейших ритейлеров в России в 2006 - 2011 гг., шт. Источник: сформировано автором на основе отраслевого обзора «Рейтинг торговых сетей FMCG РФ», 2011г.

В результате анализа форматов розничных сетевых структур автор работы приходит к следующей типологизации сетевых структур (табл. 3).

**4. Разработана модель функционирования сетевой структуры на региональных потребительских рынках, основанная на сочетании централизованных, проектных и сетевых подходов, обеспечивающая учет региональных особенностей и предполагающая постоянное взаимодействие с региональными органами власти и учитывающая особенности региональных потребительских рынков.**

Формирование сетевых структур, по мнению автора исследования, реализуется по двум организационным моделям:

1. Совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане).

2. Организации с единым центром или центрами управления и иерархической структурой, которая может быть объединена общими поставщиками, брендом, ассортиментом, применением одинаковых ноу-хау.

Совокупность (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане). Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Постоянство связей, которые управляются несколькими ключевыми фирмами, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий – членов сети. Пример данной сетевой структуры – товаропроводящая сеть.

Таблица 3. Типологизация сетевых структур на региональных потребительских рынках.

<i>Формат</i>	<i>Территориальные характеристики размещения</i>	<i>Ассортимент</i>	<i>Цена</i>	<i>Сопутствующие и дополнительные услуги</i>	<i>Характеристики потребителей</i>
<b>Гипермаркет</b>	-спально-периферийный район, -в отдельном здании, -наличие транспортной магистрали.	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров.	От средних до высоких цен по региону.	Упаковка товаров, доставка, выдача и погашение кредитов, прием платежей, организация маршрутов общественного транспорта к объекту торговли.	Средний и высокий уровень дохода, наличие личного автотранспорта.
<b>Магазин-склад</b>	-второстепенное месторасположение, - периферийный район, - наличие магистрали.	Универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров.	От средних до низких цен по региону.	Упаковка товаров, доставка.	Индивидуальные предприниматели и (или) покупатели.
<b>Супермаркет</b>	-деловой, спальный район, - в торговом центре местного значения, - в отдельном здании.	Универсальный ассортимент продовольственных товаров, а также санитарно-гигиенические и косметические средства, товары частого спроса.	От средних до высоких цен по региону.	Упаковка товаров, доставка, выдача и погашение кредитов, прием платежей, организация маршрутов общественного транспорта к объекту торговли.	Высокий уровень дохода.
<b>Дискаунтер</b>	- периферийный район, - в отдельном здании.	Ограниченный ассортимент товаров частого спроса, с постоянной номенклатурой продовольственных и непродовольственных товаров.	Низкие цены по региону.	Сопутствующие и дополнительные услуги отсутствуют.	Низкий уровень дохода.
<b>Магазин «У дома»</b>	- район с высокой плотностью населения, - районы с объектами концентрации потоков потенциальных покупателей, -пешеходная доступность.	Ограниченный ассортимент продовольственных товаров повседневного спроса и (или) сопутствующих непродовольственных товаров.	Соответствует покупательской способности жителей данного региона.	Прием платежей.	Жители района.

Организация с единым центром или центрами управления и иерархической структурой. Такая структура помимо централизованного управления на региональных рынках может быть объединена общими поставщиками, брендом, ассортиментом, применением одинаковых ноу-хау, что характерно при наличии единого собственника.

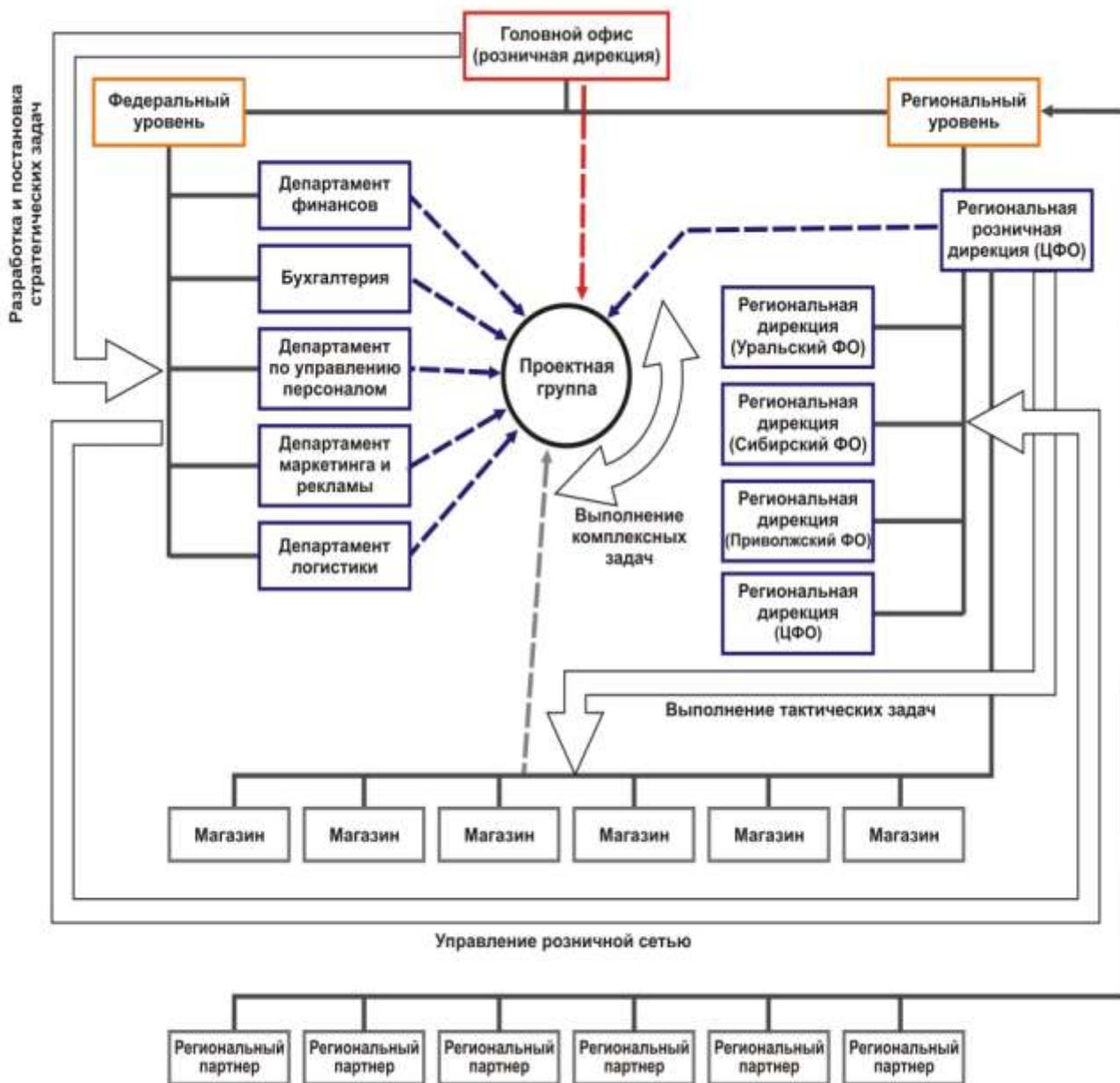


Рис. 7. Организационная структура управления сетью на региональных потребительских рынках.

Ряд направлений деятельности сетевой структуры не может быть децентрализован, к этим направлениям относятся мерчендайзинг, маркетинг, управление персоналом. При этом в рамках данной постоянной сетевой структуры могут создаваться определенные связи между членами сети для достижения определенных целей, возникающих перед организацией, некоторые из этих связей актуализируются, порождая из вертикальной структуры линейную или матричную,

а затем разрушаются до появления новых задач (например, проектные группы для открытия новых магазинов внутри сети). В рамках данной структуры могут появляться отдельные проектные группы, для решения конкретных задач на региональных потребительских рынках.

Методы взаимодействия сетевой структуры со средой на этих рынках могут быть, по мнению автора исследования, различными. Для решения определенных задач, например, таких как взаимодействие с органами власти, деловой средой конкретного потребительского рынка, планирования ассортимента ряда.

Таким образом, автор исследования приходит к выводу о том, что сетевая структура, на региональных потребительских рынках может выглядеть следующим образом:

1. Централизованная структура, которая включает в себя головной офис, департаменты или дирекции, занимающиеся ключевыми направлениями деятельности компании (например, управление розничной торговлей, управления по маркетингу, разработке ассортимента, финансам, управление персоналом и т. д.). Связи между участниками сети постоянные, а не периодически возникающие.

2. Децентрализованные подразделения с периодически возникающими связями (проектные группы, например, по открытию новых магазинов, по разработке новых продуктов).

3. Партнеры и поставщики, которых также можно рассматривать как часть организационной сетевой структуры.

***5. Предложена система оценки деятельности сетевых структур на региональных рынках, основанная на применении ключевых показателей, позволяющая увеличить доходную базу бюджетных поступлений, а также обеспечить удовлетворенность потребителей в целом и отдельных незащищенных групп населения.***

В ходе исследования автором установлено, что наиболее эффективной для работы на региональных потребительских рынках является сетевая организация с единым центром или центрами управления и иерархической структурой. Указанная структура требует оценки функционирования региональных подразделений. В качестве методики оценки деятельности сетевой структуры на региональных потребительских рынках автор работы предлагает применение системы показателей, при этом данная система разработана конкретно для сетевой структуры на региональных потребительских рынках в разрезе организационной структуры (табл. 4).

Социальную ответственность сетевых структур в регионе можно разделить на следующие два направления деятельности: внутренняя деятельность и внешняя деятельность. По мнению автора исследования, социальный вклад сетевых структур в регионе более значительный по сравнению с другими организационными структурами по причине того, что благодаря стандартизации и унификации процессов, а также удаленности центров принятия решений, сетевые структуры менее вовлечены во все формы неформального взаимодействия, в том числе в коррупционное взаимодействие.

Таблица 4. Система показателей деятельности для различных форматов сетевых структур.

Показатель	Формат				
	Гипермаркет	Магазин-склад	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин «У дома»
Общее количество магазинов	✓	✓	✓	✓	✓
Динамика оборота	✓	✓	✓	✓	✓
Динамика оборота с 1 кв. метра	✓		✓✓	✓	✓
Средняя сумма чека			✓	✓	✓✓
Динамика посещаемости (ежедневная, недельная, месячная, квартальная, годовая)	✓	✓	✓✓	✓	✓✓
Динамика посещаемости в сопоставлении к количеству продаж	✓	✓	✓✓	✓	✓✓
Коэффициент использования современных технологий	✓✓	✓✓	✓	✓✓	
Коэффициент внедрения инноваций	✓	✓	✓	✓	
Доля персонала, занятого непосредственно работой с клиентами в общей численности	✓	✓	✓✓	✓	✓✓
Удельный вес товаров местных производителей в ассортименте розничной сети	✓	✓	✓	✓	
Рост поступлений в региональный бюджет в части налоговых доходов	✓	✓	✓	✓	✓
Рост поступлений в региональный бюджет в части неналоговых доходов	✓	✓	✓	✓	✓

По мнению автора исследования, сетевые структуры повышают уровень потребления через предложение максимально широкого качественного выбора товаров и услуг по доступным ценам. Таким образом, повышается уровень качества жизни населения региона, уровень удовлетворенности, а, следовательно, - снижается социальное напряжение, повышается лояльность населения к действующей власти. Помимо этого, сетевые структуры включают в свою деятельность программы по защите социально-незащищенных слоев населения, например, квоту рабочих мест для определенных категорий населения региона, адресные программы благотворительной помощи.

Автором разработаны показатели деятельности сетевых структур в области социальной ответственности бизнеса и поддержки социально незащищенных слоев населения в регионе (для всех форматов сетевых структур):

*1. Внутренние показатели:*

- безопасность труда;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через образовательные программы и

- программы дополнительного профессионального образования;
- оказание помощи сотрудникам в критических ситуациях;
- адресные программы благотворительной помощи (например, ветеранами сетевой структуры и т.д.);
- квота рабочих мест для социально незащищенных слоев населения;

#### *2. Внешние показатели:*

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (проверка качества и формирование предложения, состоящего из качественных товаров и услуг);
- квота рабочих мест для социально незащищенных слоев населения. Улучшение качества жизни социально незащищенных слоев населения через вовлечение в цивилизованное потребление: улучшение качества потребляемых товаров и услуг, влекущее за собой заботу о здоровье населения;
- снижение цен на потребительские товары и дополнительные услуги путем усиления конкуренции и экономии за счет масштабов;
- присутствие в регионе сетевой торговли, предлагающей товары и услуги по доступным ценам, увеличивает привлекательность региона как места проживания, уменьшает миграцию из региона;
- сетевая структура является заказчиком товаров и услуг, значительная часть которых потребляется локально, при этом денежные средства распределяются среди местных подрядчиков и в дальнейшем остаются в экономике региона.

***6. Сформированы методические рекомендации для региональных органов исполнительной власти по работе с сетевыми структурами, включающие в себя организационные решения по взаимодействию региона с сетевыми структурами, набор компетенций и регламент функционирования Совета по взаимодействию с сетевыми структурами, что позволит повысить эффективность функционирования сетевых структур в регионе.***

В ходе исследования автором установлено, что сетевые структуры приносят на региональные потребительские рынки такие преимущества как налоги в региональный бюджет, создание рабочих мест, повышение качества жизни населения через предложение более качественных товаров и услуг, программы поддержки социально-незащищенных слоев населения. Деятельность сетевых структур более стабильна долгосрочна по сравнению с местным малым и средним бизнесом и поддается планированию в более длительной перспективе ввиду того, что сетевые структуры используют многократно проверенные бизнес-модели, в связи с чем вероятность их неудачи сравнительно ниже. Эти факторы положительно сказываются на экономической ситуации на региональных потребительских рынках. В качестве рекомендаций региональным органам власти автор данного исследования приводит следующие положения:

1. Для взаимодействия с сетевыми структурами создать при Комитете потребительского рынка и услуг региона Совет по взаимодействию с сетевыми

структурами (инвесторами).

2. Совет по взаимодействию с сетевыми структурами, по мнению автора исследования, должен обеспечить:

- изучение планов развития сетевых структур,
- идентификацию сетевых структур, значимых для экономики регионального потребительского рынка,
- привлечение сетевых структур на региональные потребительские рынки.

3. Основными критериями при идентификации сетевых структур являются следующие:

- социальная значимость (изменение количества рабочих мест, условий труда, структуры производственного персонала, уровня здоровья населения, улучшение жилищных и бытовых условий, снабжение населения отдельными видами товаров, экономия свободного времени населения и т.п.),
- бюджетная эффективность,
- соответствие профиля покупателей той или иной сетевой структуры демографическому срезу региона, уровню доходов населения и т.д.
- дополнительные критерии (экологические и другие критерии, не поддающиеся стоимостной оценке).

4. В полномочия Совета по взаимодействию с сетевыми структурами входит проведение экспертизы деятельности сетевой структуры.

5. На основании экспертного заключения Совет направляет на утверждение главе/мэру города проект по взаимодействию с сетевой структурой, которой включает предоставление льгот (налоговых, финансовых и других, а также мер организационной поддержки) сетевой структуре на региональном потребительском рынке.

6. Совет назначает куратора проекта в органах местной власти, в компетенции которого входит оперативное взаимодействие, как с представителями сетевой структуры, так и с органами региональных властей.

В свою очередь, в целях развития местных производителей в рамках проекта по взаимодействию с сетевой структурой данная структура может быть обязана региональными органами власти отдать часть товарной матрицы местным производителям. Эта мера, по мнению автора исследования, позволит поддержать региональных производителей обеспечив стабильный рынок сбыта их продукции, а также при помощи требований к поставщикам, принятым в сетевых структурах, поднять профессиональный уровень и конкурентоспособность региональных производителей.

Таким образом, в выполненном диссертационном исследовании поставленная цель по разработке методических приемов и методов по формированию сетевых структур на региональных потребительских рынках была достигнута благодаря следующим решенным задачам: на основе изучения современного состояния региональных потребительских рынков выявлены потенциальные возможности развития сетевых структур в регионе и факторы, препятствующие развитию таких структур. На основе предложенной организационной структуры управления сетью автор предложил методику оценки деятельности для различных форматов сетевых структур в регионе, показатели деятельности сетевых структур в области социальной ответственности, методы взаимодействия с властями региона.

### **III. НАУЧНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### ***Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ***

1. Алтынова Н.В. Методы управления сетевыми структурами на региональных потребительских рынках // Научные труды Вольного экономического общества России, том 155, 2011. – 1,0 п.л
2. Алтынова Н.В. Влияние региональных факторов на формирование розничной сетевой структуры на региональных потребительских рынках// Вестник РАЕН, серия экономическая, №6, 2011. – 1,0 п.л.
3. Алтынова Н.В. Особенности взаимодействия региональных властей с розничными сетевыми структурами на региональных потребительских рынках// Современные проблемы науки и образования , №3, 2012. – 1,0 п.л.
4. Алтынова Н.В. Типологизация розничных сетевых структур на региональных потребительских рынках // Государственное управление. Электронный вестник, №31, 2012. – 1,0 п.л.

#### ***Прочие публикации***

5. Алтынова Н.В. О подходах к формированию организационной структуры розничных сетей на региональном рынке / «Проблемы теории и практики реформирования региональной экономики» / Под ред. Бурака П.И. Вып. № 11., Институт региональных экономических исследований. – М., 2010. – 0,5 п.л.
6. Алтынова Н.В. Маркетинговое управление каналами распределения и сбыта товаров: методические рекомендации. – Рязань: РГРТУ, 2010. – 5,0 п.л.
7. Алтынова Н.В. Эффективная организационная структура предприятия машиностроительной отрасли: функциональная компетентность и межфункциональная интеграция на примере компании «Toyota» (Япония) // Экономика и управление в машиностроении, №3, 2011. – 1,0 п.л.