

Научная статья

Original article

УДК 338.4

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_9\_524

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПИЩЕВЫМИ ПРОДУКТАМИ НА  
ПРИМЕРЕ АО «ТАНДЕР»**

**ECONOMIC ASPECTS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF FOOD  
RETAIL TRADE ON THE EXAMPLE OF «TANDER»**



**Шайбакова Людмила Фаритовна**, д.э.н., профессор, профессор кафедры Конкурентного права и антимонопольного регулирования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», e-mail: econlaw@mail.ru

**Миронов Денис Сергеевич**, к.э.н., доцент кафедры Шахматного искусства и компьютерной математики ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», e-mail: d-mironof@yandex.ru

**Ведерникова Екатерина Алексеевна**, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», e-mail: [econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru)

**Shaybakova Lyudmila Faritovna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Competition Law and Antimonopoly Regulation, Ural State University of Economics, e-mail: econlaw@mail.ru

**Mironov Denis Sergeevich**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Chess and Computer Mathematics, Ural State Economic University, e-mail: d-mironof@yandex.ru

**Vedernikova Ekaterina Alekseevna**, Ural State University of Economics, e-mail: econlaw@mail.ru

**Аннотация.** В статье с применением элементов экономико-математических, аналитических, логических и статистических методов рассматриваются вопросы повышения экономической эффективности розничной торговли пищевыми продуктами.

В теоретической части рассмотрены основные методические подходы к оценке эффективности организации розничной торговли, выделены основные группы показателей, по которым построен дальнейший анализ экономической эффективности АО «Тандер». Анализ экономической эффективности проводится в период начала пандемии как особого феномена современной экономики.

Результаты проведенного анализа способствовали выработке и экономическому обоснованию вполне конкретных мер для повышения экономической эффективности: введение специализированных товаров, внедрение и широкое распространение электронных ценников и касс самообслуживания в розничной сети «Магнит».

Статья может представлять интерес для специалистов в сферах торговли, экономики и управления организацией, а также студентам, магистрантам, обучающимся по образовательным программам направлений «Экономика», «Торговое дело».

**Abstract.** In the article, using elements of economic-mathematical, analytical, logical and statistical methods, the issues of increasing the economic efficiency of food retail trade are considered.

In the theoretical part, the main methodological approaches to assessing the effectiveness of the organization of retail trade are considered, the main groups of indicators are identified, according to which a further analysis of the economic efficiency of "Tander" is built. The analysis of economic efficiency is carried out during the beginning of the pandemic as a special phenomenon of the modern economy.

The results of the analysis contributed to the development and economic justification of quite specific measures to improve economic efficiency: the introduction of specialized goods, the introduction and widespread distribution of electronic price tags and self-service cash registers in the retail chain "Magnit".

The article may be of interest to specialists in the fields of trade, economics and management of the organization, as well as students, undergraduates studying in educational programs in the areas of "Economics", "Trade".

**Ключевые слова:** розничная торговля, пищевые продукты, экономическая эффективность, инновационные технологии, АО Тандер, розничная сеть «Магнит», пандемия

**Key words:** retail trade, food products, economic efficiency, innovative technologies, Tander, Magnit retail chain, pandemic

**Введение.** В условиях товарно-денежного обращения торговля, как особый вид экономической деятельности, имеет чрезвычайно важное значение для удовлетворения общественных потребностей в жизненно важных товарах. В условиях нестабильной рыночной экономики, вызванной, в частности, пандемией, а также подверженной воздействию как внутренних факторов развития, так и внешних, торговля пищевыми продуктами выступает обязательным элементом цепочки продовольственной безопасности жизнедеятельности россиян. В силу данных обстоятельств исследование особенностей, тенденций развития и проблем данного вида экономической деятельности в целом и отдельных хозяйствующих субъектов имеет большое значение для развития и функционирования общества.

**Актуальность темы** исследования обусловлена тем, что эффективное функционирование торговых организаций является необходимой предпосылкой повышения качества жизни населения, да и в целом одним из источников устойчивого социально-экономического развития страны. В свою очередь потребность в оценке эффективности деятельности торговых

организаций в современных экономических условиях обуславливается индивидуализацией потребительского спроса и усилением конкуренции на потребительских рынках. Из чего следует актуальность как формирования методических подходов к оценке эффективности деятельности торговых организаций, так и поиск путей ее повышения.

**Целью исследования** выступала оценка эффективности розничной торговли пищевыми продуктами на примере АО «Тандер», а также разработка рекомендаций по ее повышению. **Объектом исследования** явилась розничная торговля пищевыми продуктами как вид экономической деятельности с конкретизацией применительно к АО «Тандер». **Предмет исследования** – эффективность экономической деятельности организации в сфере розничной торговли пищевыми продуктами.

**Методические подходы к оценке эффективности деятельности организации розничной торговли.** Определение жизнеспособности торговой организации и потенциала дальнейшего ее развития на основе всестороннего анализа является основной задачей оценки эффективности её деятельности. В этом контексте вопросы формирования системы показателей, характеризующих эффективность деятельности торговых организаций, приобретают особое значение.

Обзор экономической литературы по вопросам эффективности торговых организаций показывает, что показатели эффективности довольно часто представлены в контексте определенных типов ресурсов [1]. Из чего следует, что большинство критериев эффективности основаны на ресурсном подходе, из-за чего становится невозможной комплексная оценка эффективности организаций. Для оценки эффективности деятельности торговых организаций используют, как правило, две группы показателей: общие, которые могут охарактеризовать деятельность любых организаций (за исключением финансово-кредитных организаций); и специальные, которые характерны только для торговых организаций [1].

Литературный анализ источников среди общих показателей оценки эффективности деятельности организаций позволил выделить следующие группы [1 – 4]:

– *показатели эффективности использования основных фондов* (фондоотдача, фондовооруженность, фондорентабельность, фондоемкость и др.);

– *показатели эффективности использования оборотных средств* (коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент закрепления, материалоемкость продукции, материалотдача и др.);

– *показатели эффективности использования трудовых ресурсов* (производительность труда, коэффициент текучести персонала, соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда, прибыль на одного работника и др.).

Кроме того, к общим показателям оценки эффективности деятельности организаций относят основные экономические показатели, которые в целом характеризуют функционирование организаций. Все коммерческие организации, независимо от вида деятельности, имеют идентичный набор экономических показателей, который включает выручку, себестоимость продаж, валовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и т.д. [4].

Для проведения анализа оценки эффективности конкретной торговой организации, необходимо использовать не только общие показатели эффективности, но и специальные, отражающих специфику торговых организаций. Основным показателем, характеризующим эффективность организаций розничной торговли, является оборот розничной торговли.

Все показатели оборота розничной торговли находятся в балансовой увязке: сумма запасов на начало периода ( $Z_n$ ) и поступление товаров ( $\Pi$ ) равна сумме реализации товаров ( $P$ ) и запасов на конец периода ( $Z_k$ ), а также прочее выбытие ( $B$ ). Исходя из этого баланса можно рассчитать любой показатель розничного товарооборота [4]. В общем виде розничный

товарооборот имеет вид:

$$Z_n + \Pi = P + B + Z_k \quad (1)$$

Сгруппируем специальные показатели оценки эффективности деятельности торговой организации в табл. 1.

**Таблица 1. Специальные показатели оценки эффективности деятельности торговой организации (составлено по [4-8])**

Название показателя	Формула расчета	Условные обозначения
Товарные запасы в днях оборота	$V = \frac{Z * D}{T_{об}} \quad (2)$	V – уровень товарных запасов, в днях оборота; Z – сумма товарных запасов; T <sub>об</sub> – товарооборот; D – число дней в периоде
Товарооборачиваемость в количестве оборотов	$C = \frac{T_{об}}{Z_{ср}} \quad (3)$	Z <sub>ср</sub> – средний товарный запас
Товарооборачиваемость в днях	$T = \frac{Z_{ср} * D}{T_{об}} \quad (4)$	
Коэффициент рентабельности товарных запасов	$K_{зап} = \frac{\Pi}{Z_{ср}} \quad (5)$	Π – прибыль от продаж
Уровень издержек обращения	$Y_{ио} = \frac{И_{об}}{T_{об}} \quad (6)$	И <sub>об</sub> – сумма постоянных и переменных издержек обращения

Развитие деятельности торговых организаций должно быть тесно связано с такими специальными показателями, как розничный товарооборот, прибыль, товарных запасов и издержек обращения [5]. В то же время оптимальным является соотношение перечисленных показателей (табл. 2).

**Таблица 2. Соотношение темпов роста показателей розничного товарооборота, прибыли, издержек обращения, товарных запасов [5]**

Соотношение	Выражение
Темпов роста товарооборота, прибыли и издержек обращения	$T_{\Pi} > T_T > T_{и}$ , где T <sub>Π</sub> – темп роста прибыли, T <sub>T</sub> – темп роста товарооборота, T <sub>и</sub> – темп роста суммы издержек обращения.
Темпов роста, товарооборота, прибыли и товарных запасов	$T_{\Pi} > T_T > T_z$ , где T <sub>z</sub> – темп роста товарных запасов.

Вместе с тем, при оценке эффективности деятельности торговых организаций могут использоваться по следующим комплексным

показателям. Во-первых, показателем эффективности использования экономического потенциала торговой организации, характеризующим эффективность использования экономического потенциала при сравнении товарооборота с имеющими ресурсами. При этом, чем выше значение данного показателя, тем лучше организация удовлетворяет потребности в товарах и тем эффективнее используются ее ресурсы. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{изк}} = \frac{T_{\text{об}}}{\text{ФЗП} + (C_{\text{ос}} + C_{\text{об}}) \cdot K_{\text{прив}}}, \quad (2)$$

где ФЗП – фонд заработной платы;  $C_{\text{ос}}$  – стоимость основных средств;  $C_{\text{об}}$  – стоимость оборотных средств;  $K_{\text{прив}}$  – нормативный коэффициент ( $K_{\text{прив}}=0,12$ ) [6].

Во-вторых, показателем эффективности финансовой деятельности, благодаря которому можно определить необходимый объем ресурсов, при котором будет достигнут экономический результат работы:

$$\mathcal{E}_{\text{фд}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ФЗП} + (C_{\text{ос}} + C_{\text{об}}) \cdot K_{\text{прив}}}, \quad (3)$$

где ВП – валовая прибыль [6].

В-третьих, показателем оценки трудовой деятельности, характеризующим прирост производительности труда на 1 руб. роста средней заработной платы:

$$\mathcal{E}_{\text{тд}} = \frac{\Pi_{\text{т}}}{R_{\text{сн}} \cdot 3\Pi_{\text{ср}}} = \frac{\Pi_{\text{т}}}{\text{ФОТ}}, \quad (4)$$

где  $\Pi_{\text{т}}$  – производительность труда;  $R_{\text{сн}}$  – среднесписочная численность работников;  $3\Pi_{\text{ср}}$  – средняя заработная плата; ФОТ – фонд оплаты труда [6].

В-четвертых, интегральным показателем эффективности деятельности, рассчитанным на основе представленных показателей, и характеризующим эффективность работы торговой организации в целом:

$$I_{\text{этд}} = \sqrt[3]{\mathcal{E}_{\text{изк}} \cdot \mathcal{E}_{\text{фд}} \cdot \mathcal{E}_{\text{тд}}}. \quad (5)$$

где  $I_{\text{этд}}$  – интегральный показатель эффективности торговой деятельности [6].

Таким образом, систему показателей эффективности деятельности

торговой организации можно представить схематично на рис. 1.

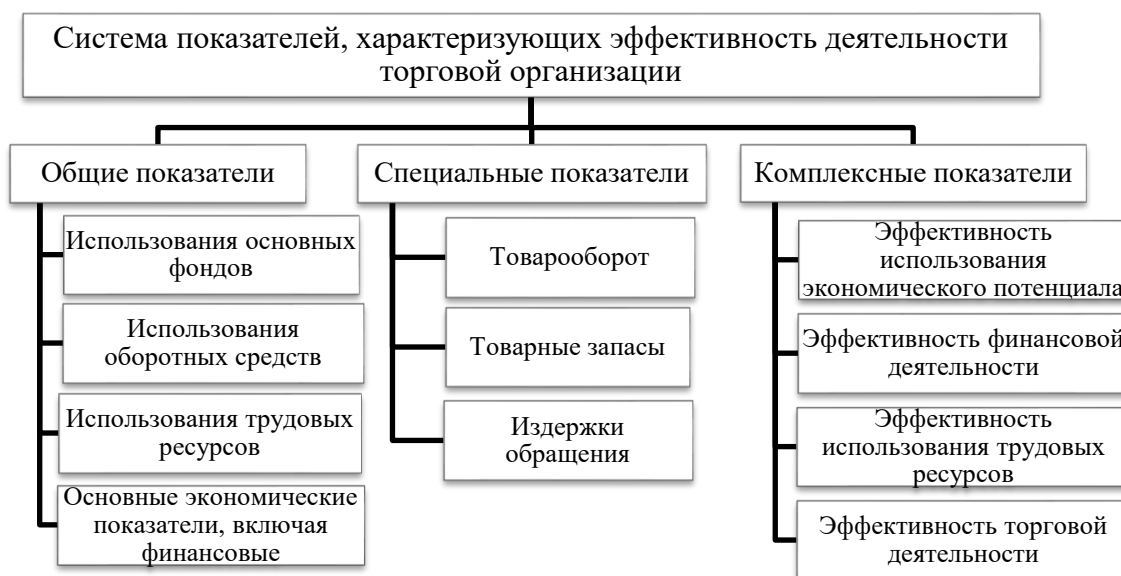


Рисунок 1. Система показателей эффективности деятельности торговой организации (составлено по [1 – 8])

### Анализ экономической эффективности деятельности АО «Тандер».

История становления начинается с основания в 1994 г. компании по оптовой торговле товарами бытовой химии ООО «Тандер», которая в 1996 г. была реорганизована в АО «Тандер» [7]. С этого времени начинается активное развитие сети оптовых магазинов: уже в 1996 г. АО «Тандер» вошел в десятку крупнейших дистрибьюторов косметики, бытовой химии и парфюмерии, а с 1997 г. приступил к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьюторов в РФ.

По мнению «Deloitte» в 2007 г. обществу присвоен статус самой быстрорастущей розничной компании мира, а в 2009 г. АО «Тандер» становится первым, кто перешел на собственный импорт наиболее пользующихся спросом товаров. Все это позволило в первом квартале 2013 г. получить 628 млрд рублей выручки, что сделало сеть магазинов «Магнит» лидером российского ритейла [7], [8].

В настоящее время АО «Тандер» представляет собой сеть магазинов «Магнит» и является одной из крупнейших розничных сетей страны по



торговле пищевыми продуктами [9]. В состав сети входят более 23 тыс. магазинов в 66 регионах РФ с общей торговой площадью более 7 млн кв.м., из них: более 14 тыс. магазинов формата «У дома», более 6 тыс. магазинов формата «Магнит Косметик», более 500 супермаркетов и др. форматов [7].

Для анализа эффективности деятельности АО «Тандер» используем показатели предыдущего раздела. Специальные показатели товарооборота, товарных запасов и издержек обращения представлены в табл. 3.

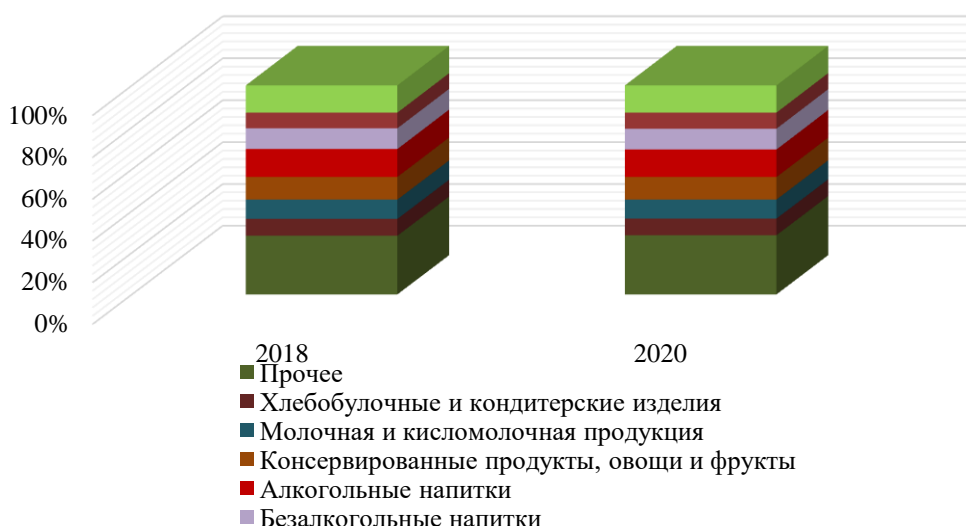
**Таблица 3. Специальные показатели товарооборота, товарных запасов и издержек обращения АО «Тандер» за 2018-2021 гг. (составлено по [11])**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020/2019	Темп прироста 2020/2019, %
Товарооборот, млн руб.	1217685,3	1332437,4	1511357,0	178919,6	13,4
Товарные запасы, млн руб.	167671,0	201601,7	188508,1	-13093,5	-6,5
Уровень товарных запасов, дни	50	55	45	-10	-17,3
Товарооборачиваемость	7,3	6,6	8,0	1,4	21,3
Издержки обращения, млн руб.	326881,2	362941,4	386377,5	23436,5	6,5
Уровень издержек обращения, %	26,8	27,2	25,6	-1,6	-6,1

По данным табл. 3 можно сделать следующие выводы. Розничный товарооборот за анализируемый период вырос на 294 млрд руб. (+24,1%), при этом также выросли издержки обращения (+18,2%). Причем наблюдается одновременное снижение уровня текущих затрат на 4,8%. Данная закономерность вызвана превышением темпов роста розничного товарооборота над темпами роста издержек обращения, что является положительным моментом. Рост издержек обращения связан с ростом таких переменных издержек, как расходы на оплату труда (+20,5%), на аренду и на коммунальные услуги (+19,8%), а также страховые взносы (+20,2%). Наибольшую долю издержек обращения на протяжении многих лет составляют расходы на оплату труда (28-35%), расходы на аренду и коммунальные услуги (17-25%) и транспортные расходы (11-14 %) [7].

Товарные запасы к 2019 г. увеличиваются на 20,2%, а к 2020 г. уменьшаются на 6,5 %, что в целом можно связать с острой ситуацией в стране в связи с ограничительными мерами и нерегулярными поставками. Данный показатель имеет отрицательную тенденцию и снижение в 2020 г. на 9,2% по сравнению с 2018 г., что в целом связано с политикой организации, которая направлена на улучшение оборотного капитала с упором на оптимизацию товарных запасов в днях позволяющую увеличивать товарные запасы не в днях, а в оборотах. Это подтверждается показателем оборачиваемости товарных запасов, по которому наблюдается положительная тенденция – рост в 2020 г. на 0,76 или 10,4% по сравнению с 2018 г.

Розничная торговля пищевыми продуктами в сети «Магнит» осуществляется в основном через такие форматы, как «Магазин у дома» и супермаркет, поэтому возьмем для анализа их. По данным [7] видно, что наибольшую долю товарооборота АО «Тандер» составляют продовольственные товары – 88%, и наблюдается дальнейшая тенденция увеличения, что говорит о большей специализации магазинов. Рассмотрим более подробно товарные группы (рис. 2).



**Рисунок 2. Структура товарооборота по товарным группам АО «Тандер» за 2018 и 2021 гг., % (составлено по [7])**

По данным рис. 2 видно, что структура товарооборота в АО «Тандер» за анализируемый период практически не изменилась. Все также наибольшую долю среди товаров составляют «Алкогольные напитки» (13,4%), «Бакалея» (13,2%) и «Консервированные продукты, овощи и фрукты» (11%).

При этом, по результатам других исследований отмечается, что большинство опрошенных (63%) недовольны имеющимся ассортиментом сети «Магнит» из-за его недостаточности, что указывает на необходимость внесения изменений в ассортиментную политику. Если брать во внимание отдельные товарные группы, то можно отметить, что больше всего покупателям-респондентам не хватает товаров в таких товарных группах, как «Рыбные продукты» (22%), «Хлебобулочные и кондитерские изделия» (18%), «Бакалея» (16%) и «Овощи и фрукты» (15%) [11].

В целом можно отметить, что ассортимент в сети «Магнит» широкий, устойчивый и конкурентоспособный, но не удовлетворяющий в полной мере потребности покупателей [11].

Проведем анализ показателей использования трудовых ресурсов организации (табл. 4).

**Таблица 4. Показатели использования трудовых ресурсов АО «Тандер» за 2018-2020 гг. (составлено по [7])**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отклонение 2020/2019	Темп прироста 2020/2019, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	224403	238997	250568	11571	4,8
Производительность труда, млн руб.	5,4	5,6	6,0	0,4	8,2
Соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда	0,949	1,044	1,038	-0,006	-0,6
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	-40,2	-92,3	35,3	127,6	4,6

По данным табл. 4 можно видно, что в целом все анализируемые показатели имеют положительную тенденцию. Среднесписочная численность

персонала АО «Тандер» увеличилась за исследуемый период на 11,7%. Оборот розничной торговли на одного работника также имеет тенденцию увеличения – рост в 2020 г. на 11,2% по сравнению с 2018 г., то есть отдача от использования персонала увеличилась и по прогнозу она тоже будет увеличиваться.

Оценивая производительность труда оптимальным является соотношение опережения производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы. По табл. 4 видно, что в 2019 и 2020 г. средняя заработная плата превышала производительность труда на 4,4% и 3,8% соответственно. Вместе с тем, также видна отрицательная тенденция по прибыльности от использования трудовых ресурсов (в 2018 г. – -40,2 тыс. руб., в 2019 г. – -92,3 тыс. руб.)

Рассмотрим показатели использования основных фондов организации (табл. 5).

**Таблица 5. Показатели использования основных фондов АО «Тандер» за 2018-2020 гг. (составлено по [7])**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отклонение 2020/2019	Темп прироста 2020/2019, %
Среднегодовая стоимость основных средств, млрд руб.	328,1	343,8	355,6	11,8	3,4
Фондоотдача	3,71	3,86	4,25	0,39	9,7
Фондовооруженность, тыс. руб.	1462,3	1438,7	1419,2	-19,5	-1,4
Фондорентабельность, %	-2,7	-6,4	2,5	8,9	4,6
Коэффициент выбытия, %	1,2	1,3	1,3	0,06	3,1
Коэффициент обновления, %	4,9	6,6	2,6	-4	-60,6
Количество магазинов, ед.	18460	21885	23738	1853	8,5
Товарооборот на один магазин, млн руб.	66,0	60,9	63,7	2,8	4,6

По данным табл. 5 видно, что в целом все анализируемые показатели имеют положительную тенденцию, кроме фондовооруженности. Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 8,4% за счет приобретения новых машин и оборудования, при этом коэффициент выбытия

имеет положительную тенденцию (+0,2%), что говорит об повышении изнашиваемости фондов. Однако коэффициент обновления фондов превышает коэффициент выбытия. Фондоотдача показывает, что каждый вложенный рубль в основные фонды дает около 4 руб. выручки. Однако данный показатель существенно ниже отраслевого – 24,2, на что может влиять большая доля внеоборотных активов [12].

Фондорентабельность из-за убытка от продаж показывает отрицательные результаты (в 2018 г. – -2,7%, в 2019 г. – -6,4%) и в целом имеет такие же тенденции – к 2020 г. прибыль на один рубль средней стоимости основных средств увеличилась, что оценивается положительно. Фондовооруженность за анализируемый период упала на 3%.

Количество магазинов за весь исследуемый период увеличилось на 28,6%. Оборот розничной торговли на один магазин имеет отрицательную тенденцию – снижение в 2020 г. (-3,5%) по сравнению с 2018 г., однако рассматривая динамику 2019 и 2020 гг., то видна тенденция роста (+4,6%). Отрицательная тенденция, прежде всего, связана с большой конкуренцией на розничном товарном рынке и со снижением покупательской способности населения [12], а положительная в 2020 г. – с острой ситуацией во всем мире и ростом спроса на магазины формата «у дома».

Проанализируем структуру основных фондов (рис. 3).



Рисунок 3. Структура основных фондов АО «Тандер» за 2018-2020 гг., млрд руб. (составлено по [7])

По данным рис. 3 видно, что наибольшую долю основных фондов составляют здания (~46%), на втором месте находятся машины и оборудования (~17,4%), затем сооружения и передаточные устройства (~17,2%). При этом почти все основные фонды имеют положительную тенденцию (наибольший прирост у машин и оборудования – +32,1%), кроме транспортных средств (-9,4%), что в целом и отражается на итоговой среднегодовой стоимости основных фондов.

Рассмотрим показатели использования оборотных средств организации (табл. 6).

**Таблица 6. Показатели использования оборотных средств АО «Тандер» за 2018-2020 гг. (составлено по [7])**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отклонение 2020/2019	Темп прироста 2020/2019, %
Материальные затраты, млн руб.	12309,0	14368,7	12339,8	-2028,9	-14,1
Материалоотдача, руб.	98,9	92,7	122,5	29,9	32,1
Материалоемкость продукции, руб.	0,010	0,011	0,008	-0,003	-24,3

По данным табл. 6 видно, что материалоемкость продукции имеет отрицательную тенденцию – снижение на 19,2%, а материальные затраты в стоимостном выражении и материалоотдача – положительную (+0,3% и +23,8% соответственно). Данные тенденции указывают на эффективное использование ресурсов, используемых при реализации продукции.

Для дальнейшего исследования эффективности розничной торговли пищевыми продуктами АО «Тандер» проведем анализ рентабельности.

Таблица 7. Показатели рентабельности деятельности АО «Тандер» за 2018-2020 гг., % (составлено по [7])

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отклонение 2020/2019
Рентабельность активов	4,6	2,4	9,8	7,4
Рентабельность собственного капитала	20,3	9,3	32,2	22,9
Рентабельность заемного капитала	9,7	6,0	28,0	22
Рентабельность продукции	2,5	1,2	4,7	3,5
Рентабельность издержек обращения	7,2	3,6	14,1	10,5

Из табл. 7 видно, что в целом все показатели рентабельности к 2020 г. увеличились. Наибольший рост показывает рентабельность заемного капитала – за исследуемый период она увеличилась на 18,3% и составила 28%. Рост данной рентабельности в совокупности с ростом рентабельности собственного капитала (+11,9%) оценивается положительно.

Кроме того, увеличились за исследуемый период показатели рентабельности издержек обращения (6,9%), рентабельности продукции (2,2%), рентабельности активов (5,2%), что говорит о недостаточно быстром росте прибыли по сравнению с ростом затрат на реализацию продукции и ростом активов. Небольшой рост рентабельности активов также свидетельствует о снижении оборачиваемости активов. В целом рост данных показателей и положительное их значение говорит о повышении эффективности, хоть и незначительной. Однако, если организация продолжит осуществлять свою деятельность при тех же тенденциях все показатели рентабельности снизятся.

Рассмотрим соотношение темпов роста показателей розничного товарооборота, прибыли, издержек обращения представлено в табл. 8.

**Таблица 8. Соотношение темпов роста показателей розничного товарооборота, прибыли, издержек обращения и товарных запасов**

Соотношение	Оптимальное	Фактическое
Темпов роста товарооборота, прибыли и издержек обращения	$T_{\Pi} > T_T > T_{И}$	в 2019 г.: $T_{\Pi}(40,9\%) < T_T(109,4\%) < T_{И}(111,0\%)$ в 2020 г.: $T_{\Pi}(449\%) > T_T(113,4\%) > T_{И}(106,5\%)$
Темпов роста, товарооборота, прибыли и товарных запасов	$T_{\Pi} > T_T > T_З$	в 2019 г.: $T_{\Pi}(40,9\%) < T_T(109,4\%) < T_З(120,2\%)$ в 2020 г.: $T_{\Pi}(449\%) > T_T(113,4\%) > T_З(93,5\%)$

По данным табл. 8 видно, что в 2019 г. АО «Тандер» вело менее эффективную деятельность, поскольку темпы роста издержек обращения и товарных запасов превышают темпы роста розничного товарооборота и прибыли от продаж, что говорит о том, что организация затрачивала больше средств, чем получала прибыли. В 2020 г. наблюдается иная ситуация, темпы роста прибыли от продаж превышали темпы роста розничного товарооборота, которые в свою очередь превышали темпы роста издержек обращения и товарных запасов. Следовательно, фактическое соотношение соответствует оптимальному, что свидетельствует о развитии деятельности и повышении ее эффективности

Оценим динамику эффективности деятельности АО «Тандер» при помощи комплексных показателей (табл. 9).

**Таблица 9. Динамика эффективности деятельности АО «Тандер» за 2016-2020 гг. (составлено по [7])**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Эффективность использования экономического потенциала	7,81	7,46	7,58	7,72	8,03
Эффективность финансовой деятельности	1,21	1,74	1,74	1,67	1,84
Оценка трудовой деятельности	13,02	12,41	13,03	13,29	13,43
Интегральный показатель эффективности деятельности	4,98	5,44	5,56	5,55	5,83
Темпы прироста интегрального показателя, %	-	9,2	2,2	-0,2	5,1

По данным табл. 9 можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности АО «Тандер» в 2018 г. по 2019 г. снизилась, при этом в 2020 г.



наблюдается ее рост. Показатели эффективности использования экономического потенциала и трудовых ресурсов, эффективности финансовой деятельности организации имеют положительную тенденцию, что говорит о лучшем удовлетворении потребностей в товарах и эффективном использовании имеющихся ресурсов.

Для оценки сильных и слабых сторон организации АО «Тандер» используем SWOT-анализ (табл. 10).

Таблица 10. SWOT-анализ деятельности АО «Тандер»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобное местоположение магазинов</li> <li>2. Доступный уровень цен</li> <li>3. Большой ассортимент товаров</li> <li>4. Большой охват территории страны</li> <li>5. Развитие собственной торговой марки</li> <li>6. Высокая популярность бренда</li> <li>7. Лидер по количеству покупателей в стране</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели рентабельности продаж ниже, чем у основных конкурентов</li> <li>2. Низкая стоимость среднего чека</li> <li>3. Недостаточность ассортимента</li> <li>4. Большие очереди на кассах</li> <li>5. Расхождение цен на кассе с ценами в торговых залах</li> <li>6. Отсутствие инноваций, работа преимущественно в одном формате ведет к снижению конкуренции</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост цен у основных конкурентов</li> <li>2. Появление нового поставщика продукции</li> <li>3. Укрепление положения на рынке за счет развития сети</li> <li>4. Рост показателей рентабельности</li> <li>5. Рост доходов населения, рост среднего чека</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение цен у основных конкурентов</li> <li>2. Выход на рынок нового конкурента</li> <li>3. Снижение покупательской способности</li> <li>4. Рост закупочных цен</li> <li>5. Ухудшение социально-экономической и политической ситуации в стране и мире</li> </ol>

SWOT-анализ АО «Тандер» показал, что организация имеет хорошие перспективы для повышения эффективности своей деятельности через следующие мероприятия: внедрение активных, в том числе инновационных, технологий; гармонизация атмосферы в торговых залах; повышение качества и культуры обслуживания; увеличение объемов продаж и снижение затрат на реализацию; сотрудничество с новыми поставщиками; расширение ассортимента.

Согласно анализу эффективности деятельности АО «Тандер» следует, что в 2017-2019 гг. организация ведет менее эффективную деятельность, однако к 2020 г. из-за ограничительных мер повышается эффективность деятельности и соответственно ее развитие. При этом имеются высокие

показатели выручки и инвестиционной деятельности, положительные некоторые финансовые показатели, конкурентные преимущества и др. возможности, но существуют определенные трудности в немедленном покрытии своих обязательств, а также наблюдается убыточность торговой деятельности, недостаток собственных оборотных средств.

**Меры повышения экономической эффективности деятельности АО «Тандер».** Опираясь на полученные результаты, а также на опыт конкурентов, в т.ч. и зарубежный опыт повышения эффективности, предлагается внедрение следующих решений в деятельности организации.

*Мероприятие 1. Внедрение электронных ценников.* Электронные ценники представляют собой цифровые дисплеи различных размеров, на которых отображается информация о цене и самом товаре. Эта технология помогает сэкономить деньги при печати бумажных ценников, сэкономить на персонале и тем самым повысить производительность труда, что обеспечит преимущество в конкурентной борьбе. Кроме того, технология дает большое преимущество при проведении рекламных акций, особенно если они действуют в определенный период. [14]

Одним из недостатков внедрения электронных ценников является отсутствие в большинстве случаев возможности точного определения их местонахождения. Решение данной проблемы технически возможна (например, специальные маяки в составе ценников). Тем не менее, даже самые технологически продвинутые маяки не могут гарантировать абсолютную точность, поэтому для её повышения необходимо сотрудникам проверять дисплеи для выявления несоответствий.

*Мероприятие 2. Введение товаров-новинок.* Для обеспечения развития товарооборота АО «Тандер» необходимо расширять круг поставщиков и ассортимент реализуемой продукции. По данным Министерства спорта РФ доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, с каждым годом растет: 2020 г. – 45,4 %, 2019 г. – 42,3 %, 2018 г. –

39,8 %, 2017 г. – 36,8 %, 2016 г. – 34,2 %, 2015 г. – 31,7 %. Только за 2020 г. почти половина населения РФ занимаются спортом, они и являются потенциальными покупателями спортивной продукции.

Поскольку структура ассортимента АО «Тандер» представлена лишь несколькими наименованиями спортивной продукции, предлагается ввести в оборот АО «Тандер» больше данной продукции. По данным Федеральной службы государственной статистики в среднем приверженцы здорового образа жизни в месяц тратят на спортивную продукцию 4500-6000 руб., в данную сумму входят затраты на спортивную одежду, спортивное питание и абонементы, а на спортивное питание – 700-1400 руб. Для расчета эффективности возьмем средний чек 1100 руб. на спортивное питание. Таким образом, потенциальный доход составит 73 млрд руб. (66 361 640 чел. \* 1100 руб.).

Рынок спортивного питания представлен широким ассортиментом продукции. Однако в минимальный ассортимент входят: протеин, витамины, креатин, аминокислоты, жиросжигатели и средства для укрепления связок и суставов. Предположим, что для начала необходимо закупить продукцию на 250 тыс. руб. Кроме того, необходимо докупить дополнительные стеллажи на сумму в среднем 100 тыс. руб. и организовать рекламную кампанию на сумму 50 тыс. руб. Итого на один магазин понадобится 400 тыс. руб., а на имеющиеся 15 382 торговые точки – 6,2 млрд руб. Тогда, потенциальный эффект составит 66,8 млрд руб., а эффективность – 11,8.

*Мероприятие 3. Установка касс самообслуживания.* Идея данной технологии заключается в том, что покупатель может самостоятельно пробивать и оплачивать свои покупки. Внедрение позволит снизить затраты и увеличить пропускную способность магазина за счет сокращения очередей. В среднем через такие устройства в магазинах проходит до 40% продаж, а в некоторых магазинах кассы самообслуживания составляют 70% от общего количества кассовых аппаратов [15]. Достоинствами внедрения касс

самообслуживания являются сокращение численности персонала и увеличение пропускной способности, а основными недостатками – отсутствие контроля и фактор неприязни старшим поколением.

Предложенные рекомендации, несомненно, могут способствовать росту показателя норма чистой прибыли и повышению эффективности экономической деятельности АО «Тандер».

**Заключение.** АО «Тандер» занимает лидирующие позиции в секторе розничной торговли: по выручке и стоимости активов занимает II место, уступая лишь X5 Retail Group, имеет хорошее положение в отрасли по основным экономическим показателям. Исходя из общего анализа эффективности деятельности АО «Тандер» можно сказать, что в 2017-2019 гг. организация вела менее эффективную деятельность, однако к 2020-2021 гг. благодаря ограничительным мерам в стране повышается эффективность деятельности и соответственно ее развитие.

При этом положительными сторонами эффективности торговой деятельности АО «Тандер» являются: рост основных показателей результативности, сокращение доли заемных средств и повышение эффективности управления финансами, увеличение производственной мощности, рост эффективности использования сырья и других материальных ресурсов, конкурентные преимущества и множество возможностей.

Среди отрицательных сторон эффективности торговой деятельности можно выделить следующее: трудности в немедленном покрытии своих обязательств и недостаток собственных оборотных средств, убыточность торговой деятельности, недостаточность ассортимента и недостатки в использовании основных средств.

На основании анализа и оценки эффективности деятельности АО «Тандер» были предложены соответствующие рекомендации. В частности, предложены мероприятия по введению товаров-новинок, внедрению и распространению электронных ценников и касс самообслуживания.

Учитывая динамизм развития данного сектора экономики дальнейшее исследование экономической эффективности и выработки мер её повышения является **перспективным направлением** развития исследований рассматриваемой научно-практической проблемы.

#### Список источников

1. Кучеренко В.А. Сущность понятия экономической эффективности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 203-206.
2. Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., Костин И.Б. Экономика организации: учебник / 2-е изд., перераб. и доп. - М.: «Дашков и К°», 2018. – 292 с.
3. Котенко Ю.В. Основные показатели оценки экономической эффективности деятельности организаций // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1-3. – С. 271-277.
4. Саталкина Н.И, Герасимов Б.И., Терехова Г.И. Экономика торговли: учеб. пособие / М.: Форум, 2021. – 232 с.
5. Терещенко Н.Н. Анализ деятельности предприятия торговли: учебник / М.: ЮНИТИ, 2018. – 142 с.
6. Горинова О.А. Подходы к оценке эффективности деятельности торгового предприятия // Студенческая наука и XXI век. – 2017. – № 15. – С. 444-447.
7. Официальный сайт ПАО «Магнит» [Электр. ресурс]. – URL: <https://www.magnit.com> (дата обращения 02.09.2022).
8. Каталог организаций [Электр. ресурс]. – URL: <https://www.list-org.com> (дата обращения 02.09.2022).
9. Черкова Т.В. Оценка финансово-хозяйственной деятельности розничной сети «Магнит» (АО «Тандер») // International scientific news 2017: материалы XXVIII Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 473-476.
10. Киченко Л.П., Смурыгина А.П. Анализ ассортиментной политики

розничной сети // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 3-1. – С. 316-322.

11. Ерошина А.О. Формирование розничного ассортимента магазина «Магнит» // Проблемы устойчивого развития экономики в условиях глобального кризиса: материалы научно-практической конференции. – 2018. – С. 110-114.

12. Емакулова Д.У., Миронов Д.С. Малое предпринимательство в Российской Федерации: текущее состояние и перспективы развития // e-FORUM. – 2020. – № 2 (11).

13. Сравнительный анализ финансового состояния фирм [Электр. ресурс]. – URL: <https://www.testfirm.ru> (дата обращения 02.09.2022).

14. Денисова Н.И. Современные технологии сети «Магнит» в борьбе за покупателя // Сфера услуг: инновации и качество. – 2019. – № 43. – С. 30-40.

15. Редькина Д.М. Инновационное ценообразование в розничной торговле через внедрение электронных ценников // Синергия наук. – 2019. – № 40. – С. 88-97

### References

1. Kucherenko V.A. The essence of the concept of economic efficiency of the enterprise // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2018. – No. 3. – pp. 203-206.

2. Alekseicheva E.Yu., Magomedov M.D., Kostin I.B. Economics of organization: textbook / 2nd ed., reprint. and additional - M.: "Dashkov and Co.", 2018. – 292 p.

3. Kotenko Yu.V. The main indicators for assessing the economic efficiency of organizations // Problems of modern economics. - 2010. – № 1-3. – pp. 271-277.

4. Satalkina N.I., Gerasimov B.I., Terekhova G.I. Economics of trade: textbook. manual / Moscow: Forum, 2021. – 232 p.

5. Tereshchenko N.N. Analysis of the activity of a trade enterprise: textbook / M.: UNITY, 2018. – 142 p.

6. Gorinova O.A. Approaches to assessing the effectiveness of a trading enterprise

// Student Science and the XXI century. – 2017. – No. 15. – pp. 444-447.

7. Official website of PJSC "Magnit" [Electr. resource]. – URL: <https://www.magnit.com> (accessed 02.09.2022).

8. Directory of organizations [Electr. resource]. – URL: <https://www.list-org.com> (accessed 02.09.2022).

9. Cherkova T.V. Assessment of financial and economic activity of the retail chain "Magnit" (JSC "Thunder") // International scientific news 2017: materials of the XXVIII International Scientific and Practical Conference. - 2017. – pp. 473-476.

10. Kichenko L.P., Smurygina A.P. Analysis of the assortment policy of the retail network // Actual issues of the modern economy. – 2019. – № 3-1. – Pp. 316-322.

11. Eroshina A.O. Formation of the retail assortment of the Magnit store // Problems of sustainable economic development in the conditions of the global crisis: materials of the scientific and practical conference. – 2018. – pp. 110-114.

12. Emakulova D.U., Mironov D.S. Small entrepreneurship in the Russian Federation: current state and prospects of development // e-FORUM. – 2020. – № 2 (11).

13. Comparative analysis of the financial condition of firms [Electr. resource]. – URL: <https://www.testfirm.ru> (accessed 02.09.2022).

14. Denisova N.I. Modern technologies of the Magnit network in the struggle for the buyer // Service sector: innovations and quality. – 2019. – No. 43. – pp. 30-40.

15. Redkina D.M. Innovative pricing in retail trade through the introduction of electronic price tags // Synergy of sciences. – 2019. – No. 40. – pp. 88-97

**Для цитирования:** Шайбакова Л.Ф., Миронов Д.С., Ведерникова Е.А. Экономические аспекты повышения эффективности розничной торговли пищевыми продуктами на примере АО «Тандер» // Московский экономический журнал. 2022. № 9. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2022-28/>