

4. Максимов А.А. «Чистые» и «грязные» технологии выборов: российский опыт. М.: Дело, 1999. 444 с.
5. Почепцов Г.Г. Имиджология, 2-е изд., испр. и доп. М.: Рефл-бук : Ваклер, 2001. 698 с.
6. Старых Н.П. Формирование имиджа органов местного самоуправления: дисс. ... канд. соц. Наук: 22.00.08. Орел, 2011, 175 с.
7. Судоргин О.А., Агафонов А.В. Влияние цифровизации на структуру молодежного политического лидерства // Управление. 2024. Т. 12. № 3. С. 111–120. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-3-111-120
8. Феофанов О.А. США: Реклама и общество / Ин-т США АН СССР. М: Мысль, 1974. 262 с.
9. Шепель В.М. Имиджология: секреты личного обаяния. М.: Феникс, 2005. 472 с.

DOI: 10.34773/EU.2024.6.17

## Организация деятельности сети строительных магазинов в условиях постоянной адаптации к рынку\*

### Organization of Activities of a Chain of Construction Stores in Conditions of Constant Adaptation to the Market

---

В. ПАРШИНА

---

**Паршина Валентина Сергеевна**, д-р экон. наук, профессор кафедры управления в социальных и экономических системах Уральского государственного университета путей сообщения. E-mail: vparshina@usurt.ru

*Выделена основная модель современной организации, имеющая потенциал для длительного существования на рынке – рыночно ориентированная экосистема, одной из разновидностей которой является сеть. Представлена положительная динамика развития сетевой модели торговых организаций на отечественном рынке. Приведены результаты исследования сети строительных магазинов для небольших городов. Анализ позволил выявить текущее изменение условий торговли на рынке строительных материалов, а также сформировать мероприятия для отдельного региона. В силу идентичности сформированной функциональной связи между крупным складом и магазинами опыт может быть распространен по всей сети.*

**Ключевые слова:** новая модель организации, сетевая модель, организация работы объединенного склада, формирование поставщиков, размещение склада, портал.

*The main model of a modern organization with the potential for long-term existence in the market is highlighted – a market-oriented ecosystem, one of the varieties of which is the network. The positive dynamics of the development of the network model of trade organizations in the domestic market is presented. The results of a study of a network of hardware stores for small towns are presented. The analysis made it possible to identify the current change in the terms of trade in the construction materials market, as well as to form measures for a particular region. Due to the identity of the formed functional connection between a large warehouse and stores, the experience can be spread throughout the network.*

**Key words:** a new organization model, a network model, the organization of the work of a combined warehouse, the formation of suppliers, the placement of a warehouse, a portal.

---

\* Ссылка на статью: Паршина В.С. Организация деятельности сети строительных магазинов в условиях постоянной адаптации к рынку // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6. С. 100–105. DOI: 10.34773/EU.2024.6.17.

## Основные положения

Приведен анализ развития сетевой формы организации торговли в стране. Представлены результаты деятельности сети строительных магазинов. Сформированы текущие рекомендации по совершенствованию взаимодействия с поставщиками и внутри сети.

## Введение

Быстроменяющаяся внешняя рыночная среда формирует условия, требующие постоянных активных управленческих инициатив со стороны субъектов деятельности. Данное обстоятельство побудило предпринимателей к созданию моделей организаций, осуществляющих регулярный анализ текущей ситуации на рынке и адаптацию деятельности к изменениям для того, чтобы противостоять переменам. В последние годы признание получает организационная форма деятельности – рыночно ориентированная экосистема [6] как модель, демонстрирующая стабильно высокую результативность на протяжении многих лет. Функционируя в условиях конкуренции, она стабильно показывает высокую эффективность деятельности в результате ее адаптации на основе глубокого анализа среды.

## Методы

Одним из видов рыночно ориентированной экосистемы является сеть как модель, реализующая стратегическое партнерство входящих в нее бизнес-единиц. В основе формирования сети находится платформа – базовый элемент, создающий, организующий и контролирующий систему функционирования, и ячейки, осуществляющие непосредственную связь с клиентами. Практика показывает, что профессиональные и поведенческие компетенции персонала как основа успешной деятельности не только изначально формируются в платформе и ячейках, а также их партнерстве, но и постоянно развиваются в условиях взаимодействия подразделений [2; 4]. Важной составляющей результативной деятельности является определение стратегии развития организации и своевременная адаптация долгосрочного плана с учетом произошедших и даже прогнозируемых изменений во внешней и внутренней среде организаций.

## Результаты

Сетевые модели организации деятельности нашли применение в разных отраслях нашей страны и доказали свою целесообразность длительным периодом функционирования [1]. Широкое использование они нашли в сфере торговли. На сегодняшний день в стране действует порядка 77 ритейлеров, включающих 99 143 розничных магазина (рис. 1). Так, лидер в категории «сетевые продовольственные магазины» компания X5 Group за период 2020–2023 гг. показала прирост выручки на 59 %, капитальных расходов – на 33 % при увеличении численности на 15 % [3].

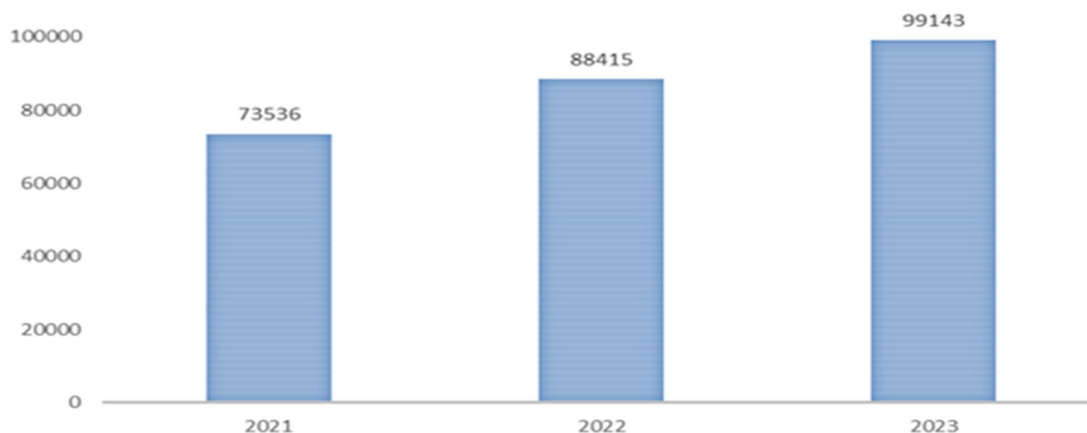


Рис. 1. Количество магазинов розничных торговых сетей в РФ, ед.

Приведенные далее результаты исследования посвящены сетевой форме организации деятельности строительных магазинов. По данным аналитического агентства INFOLine, к 2024 году объём розничных продаж строительных и отделочных материалов в стране достиг 2830 млрд руб. [5]. Основным фактором его роста явилось увеличение общего объема строительства. На конец 2023 года в стране действовало 5 крупных сетей торговли строительными материалами. Параллельно с развитием крупных ритейлеров появляются новые торгово-складские комплексы уменьшенного формата.

В качестве примера рассмотрена сеть, объединяющая 35 магазинов розничной торговли строительными материалами, размещенных в небольших городах многих регионов нашей страны. Следует отметить, что целесообразность выбора таких городов для организации торговли стройматериалами доказана их успешным функционированием на протяжении более чем 10 лет.

Наблюдающийся рост продаж строительных материалов определяет увеличение потребности в крупных складских помещениях и совершенствовании организации работы этих подразделений. Общая динамика объема ввода складских площадей в стране представлена на рисунке 2, который в 2023 году составил 3,4 млн м<sup>2</sup>.

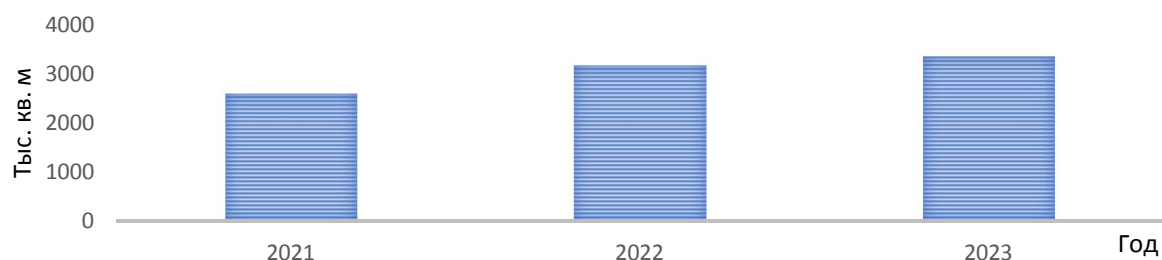


Рис. 2. Объемы ввода складских площадей в России, тыс. м<sup>2</sup>

От организации деятельности склада, чёткости поставок и управления запасами товаров с учетом специфики спроса на них зависят объемы продаж и расходы организации. В нашей стране проекты «умный склад» реализованы только единичными крупными компаниями, такими как X5 Group (2019 г.), Faberlic (2021 г.) [7].

### Обсуждение

Успешная длительная деятельность торговой сети в аспекте формирования новой долгосрочно действующей модели управления организацией требует управленческих инициатив по предвосхищению возможностей диверсификации деятельности, постоянному анализу внешней среды, проведению различных инноваций со скоростью обстоятельств, глубокому вовлечению персонала и др.

Анализ проведен на примере регионального распределительного центра сети строительных магазинов ограниченного ассортимента в малых городах. Рассмотрена организация деятельности склада пиломатериалов, составляющих значительную долю в общем объеме продажи строительных товаров. Поддерживая выработанные условия взаимодействия подразделений внутри сети, а также с партнерами организации, удалось завоевать значительную долю рынка в ряде небольших городов многих регионов, при этом постоянно осуществляя инвестиции в открытие новых магазинов на новых территориях.

Проведенный текущий анализ резервов повышения эффективности работы регионального склада исследуемой сети строительных магазинов показал, что слабыми сторонами его деятельности к настоящему времени являются: небольшой и давно не корректируемый состав поставщиков материалов, нехватка мощностей складского помещения в связи с открытием трех новых торговых единиц в рассматриваемом регионе, недостатки программного обеспечения для обмена информацией исполнителей процессов в цепи «поставщик – склад – магазин», приводящие к снижению оборачиваемости товаров на складе, уменьшению объемов продаж и пр.

Таблица 1

Рейтинг поставщиков по сформированным показателям

| Показатель                         | Вес. коэф. | Поставщики |                    |        |                    |        |                    |
|------------------------------------|------------|------------|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|
|                                    |            | 1          |                    | 2      |                    | 3      |                    |
|                                    |            | оценка     | с учетом вес коэф. | оценка | с учетом вес коэф. | оценка | с учетом вес коэф. |
| 1. Разнообразие товара             | 0,1        | 2          | <b>0,2</b>         | 3      | 0,3                | 2      | 0,1                |
| 2. Минимальная сумма заказа        | 0,1        | 1          | <b>0,1</b>         | 1      | 0,1                | 3      | 0,3                |
| 3. Объем запасов склада поставщика | 0,2        | 3          | <b>0,6</b>         | 3      | 0,6                | 1      | 0,2                |
| 4. Сроки сборки поставки           | 0,2        | 2          | <b>0,4</b>         | 1      | 0,2                | 2      | 0,2                |
| 5. Отсрочка при оплате             | 0,1        | 1          | <b>0,1</b>         | 1      | 0,1                | 1      | 0,1                |
| 6. Ценовая политика                | 0,3        | 1          | <b>0,3</b>         | 1      | 0,3                | 1      | 0,3                |
| Итого                              | 1          | -          | <b>1,7</b>         | -      | 1,6                | -      | 1,2                |

Основное конкурентное преимущество компании – работа напрямую только с производителями строительных материалов, что позволяет обеспечивать поставки необходимых объемов товаров по конкурентоспособным ценам. Учитывая открытие трех новых магазинов в разных городах одного региона принято решение создания склада на новой территории. Для оптимизации отбора поставщиков определенной номенклатуры пиломатериалов по стране сформирован расширенный объем актуальных показателей деятельности (табл. 1), проведено ранжирование отобранных организаций с привлечением экспертов и сравнение показателей деятельности существующего поставщика (№ 2) и потенциальных (№ 1 и № 3). По результатам расчетов предпочтение следует отдать поставщику № 1.

После обоснования проекта по открытию нескольких магазинов в близко расположенных городах стало целесообразным формирование общего крупного склада для минимизации затрат на доставку товаров от поставщиков на склад и в пункты продаж. Основным товаром для продажи являются пиломатериалы в большом ассортименте, а также предлагается расширение номенклатуры за счет песка, щебня, цемента. Узкая направленность в начальный период реализации проекта позволит консолидировать объемы закупок, упростить логистику и ведение складских работ. Планируется создание распределительного центра – склада строительных материалов.

Склад предлагается разместить в населенном пункте региона, равноудаленно расположенном относительно близлежащих магазинов сети. Вначале формируются варианты, исходя из возможностей аренды под склад необходимого помещения. При выборе места расположения склада для каждого варианта рассчитывается общее расстояние по автомобильным дорогам ( $\sum D_{ij}$ ) от потенциально подходящего места для размещения комплексного склада до всех магазинов региона, в которые будет осуществляться доставка товаров, в затем выбирается минимальное значение. Здесь  $i = 1 \dots n$  – номера мест размещения склада;  $j = 1 \dots m$  – номера магазинов. Можно рассчитать расстояние до магазинов, используя инструменты Google Maps API, которые предоставляют удобную информацию о расстояниях. Расстояние от склада (сформированные варианты  $D_1, D_2, \dots, D_n$ ) до всех магазинов рассчитываются по формулам:

$$D_1 = \sum (D_{11} + D_{12} + D_{13} + \dots + D_{1m})$$

$$D_2 = \sum (D_{21} + D_{22} + D_{23} + \dots + D_{2m})$$

/.....

$$D_n = \sum (D_{n1} + D_{n2} + D_{n3} + \dots + D_{nm}),$$

где  $D_{ij}$  – расстояние от  $i$ -го места склада до  $j$  магазина.

Окончательное место размещения общего склада определяется по формуле:

$$D_{\text{склада}} = D_i \rightarrow \min$$

С учетом накопленного опыта можно сделать корректировку места размещения склада на основе потенциального объема продаж с учетом численности населения города, наличия других строительных магазинов, объемов строительных работ, среднего уровня заработной платы. Для окончательного определения места расположения склада можно учесть дополнительные

условия: близкое расположение железнодорожной станции, объемы продаж каждого магазина, что определяет количество поездок и т.д. Исходная информация, связанная с объемами продаж и номенклатурой товаров в магазинах, сформирована в процессе функционирования ранее созданных складов и торговых точек.

Объем продаж носит сезонный характер, поэтому целесообразно закончить формирование помещения базы до наступления летнего строительного сезона, когда объем продаж максимальный. На поиск подходящего места, а также оформление документов, связанных с регистрацией предприятия и арендой, ориентировочно уходит два месяца. Срок доставки товара от поставщика железнодорожным транспортом составляет 30–50 дней в зависимости от региона расположения поставщика. На основе обобщения результатов деятельности при открытии предшествующих торговых точек сформированы необходимые объемы первоначального складского запаса товаров для обеспечения клиентов примерно в течение квартала (табл. 2).

Следующее мероприятие касается технологии формирования заказов товаров магазином на склад, которая в настоящее время реализуется с использованием программы «1С: Предприятие». Практика показала целесообразность повышения оперативности и объема информационного обеспечения менеджеров склада при контактах с поставщиками и магазинами для решения задач снижения остатков на складе и поддержания в торговых точках востребованной номенклатуры товаров.

Таблица 2

### Первоначальный складской запас

| Наименование                 | Ед. изм. | Количество | Закупочная цена, руб. | Стоимость, руб. |
|------------------------------|----------|------------|-----------------------|-----------------|
| Пиломатериалы в ассортименте | куб. м.  | 1500       | 4500                  | 6 750 000       |
| Песок                        | т        | 300        | 1450                  | 435 000         |
| Щебень                       | т        | 300        | 2000                  | 600 000         |
| Цемент                       | т        | 100        | 3400                  | 1 020 000       |
| Итого                        |          |            |                       | 8 805 000       |

После выявления проблемы наличия заказов, нечетко оформленных по объему и цене, была инициирована разработка платформы «Портал», которая позволит автоматизировать заявки склада поставщику товаров с установленным объемом по номенклатуре на основе потребности каждого магазина в товарах. Предложенная система позволяет автоматически контролировать стабильность цен, управлять актуальными данными по заказам, автоматически оповещать о превышении установленных ценовых рамок, а также формировать отчеты для анализа эффективности закупок, т.е. выполнять ключевые функции автоматизированной системы контроля заказов.

### Заключение

Для создания условий стабильного роста экономики страны очень актуально изучение моделей устойчивого развития предприятий с целью распространения их опыта. Интерес представляет обобщение современных моделей организации бизнеса. Выбранная для исследования модель ритейлеров показала перспективность ее распространения. Исследование особенностей ее развития дает основу для использования накопленного опыта в практике деятельности других объектов хозяйствования. На основе текущего анализа организационной модели сети строительных магазинов проведена адаптация ее деятельности с учетом изменений, произошедших во внешней и внутренней среде.

### Литература

1. Антропов В.А., Марущак Т.Б., Мезенцев Е.М. Развитие сетевых организационных структур в промышленности России // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 520.

2. Морозкин Ю.Н., Ларина К.Е. Совершенствование компетентностной модели специалиста в рамках концепции устойчивого развития // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3. С. 158–161.
3. Операционная эффективность: сборник информационно-аналитических статей / под ред. М.В. Иванющенковой, Ю.Е. Петровой-Вербицкой, Г.О. Баева. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 120 с.
4. Паршина В.С Развитие персонала региональных гипермаркетов как условие их конкурентоспособности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 6. С. 101–105.
5. Российский рынок стройматериалов: строимся по росту? [Электронный ресурс]. URL: <https://mosbuild.com/ru/media/news/2023/september/25/rynok-stroymaterialov>
6. Ульрих Д., Юнг А. Новая модель организации. М.: Бомбора, 2022. 304 с.
7. «Умные склады» часть 2: реальные примеры реализации технологии и взгляд в будущее [Электронный ресурс]. URL: <https://sitec-it.ru/blog/robot/umnye-sklady-chast-2-realnye-primery-i-vzglyad-v-budushchee/>

DOI: 10.34773/EU.2024.6.18

## **Фреймворк цифровой бизнес-модели промышленного предприятия в условиях интеграции в инновационную экосистему территории\***

### **Framework of a Digital Business Model of an Industrial Enterprise in the Context of Integration into the Innovative Ecosystem of the Territory**

---

**М. ГАЛИМОВА**

---

**Галимова Маргарита Петровна**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предпринимательства Уфимского университета науки и технологий. E-mail: polli66@mail.ru

*В статье рассматриваются методические аспекты разработки фреймворка цифровой бизнес-модели промышленного предприятия, ориентированного на эффективную интеграцию в инновационную экосистему региона и территории. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью цифровых технологий в трансформации традиционных промышленных предприятий, что требует адаптации бизнес-моделей к новым цифровым условиям. Разработанные цифровые фреймворки инновационного предприятия и инновационной экосистемы систематизируют ключевые компоненты бизнес-модели, включая цифровые активы, инфраструктурные и сетевые ресурсы, инновационные процессы, необходимые для успешной интеграции предприятия и экосистемы, и ориентированы на формирование устойчивых связей между промышленными предприятиями и ключевыми акторами инновационной системы через согласование ценностных ориентиров и экономических интересов, способствуя ускорению цифровой трансформации и повышению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, промышленные предприятия, цифровой фреймворк, цифровая бизнес-модель, инновационная экосистема региона и территории, трансфер технологий, технологическое лидерство, ценностное предложение.

---

\* Ссылка на статью: Галимова М.П. Фреймворк цифровой бизнес-модели промышленного предприятия в условиях интеграции в инновационную экосистему территории // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6. С. 105–111. DOI: 10.34773/EU.2024.6.18.

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научного проекта № 23-28-00395.