

## ДИСКУССИОННАЯ ПЛОЩАДКА

УДК 339.16.012.23

DOI: 10.17223/19988648/43/18

Т.Д. Подсыпанина, Д.К. Попенкова

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕКОТОРЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

*Несмотря на доминирующее положение в современной розничной торговле крупных торговых сетей, сохраняется востребованность разных форматов мелко-розничной торговли. Проблема развития малых форм торговли представляет особенный интерес для России. В статье рассмотрена проблема развития и освоения новых форматов мелко-розничной торговли с позиции концепции заинтересованных сторон. В связи с этим определены стейкхолдеры субъектов малого предпринимательства в сфере торговли, их интересы, цели и вклады. На основе анализа общности целей и силы влияния заинтересованных групп в статье определены стейкхолдеры с высоким потенциалом кооперации и силой влияния, которых рекомендуется рассматривать как партнеров для создания отраслевых альянсов и других форм кооперации. Представлена и обоснована точка зрения о том, что предпочтительны те направления развития малых форм торговли, которые отвечают критерию баланса интересов и обмена ресурсами между внешними и внутренними стейкхолдерами. На основе анализа выделены такие перспективные направления развития, как вендинг и франчайзинг.*

*Ключевые слова: малые форматы торговли, стейкхолдеры, мобильная торговля, вендинг, франчайзинг.*

Работа состоит из трех разделов. Первый раздел посвящен историческим этапам развития современных форматов торговли, анализу состояния торговли в России. Во втором разделе рассматриваются ключевые группы стейкхолдеров, баланс интересов которых требуется учитывать в процессе анализа данной сферы. Третий раздел посвящен обзору возможных стратегий развития малых форматов торговли. Их анализ построен в основном на вторичных источниках. В заключении даны некоторые возможные обобщения результатов проведенного анализа.

#### 1. Состояние торговли в России

История становления современной розничной торговли свидетельствует, что наряду с появлением крупных торговых сетей сохраняется востребованность разных форматов мелко-розничной торговли. Одним из направлений развития этой сферы, как показывает зарубежный опыт, является поиск и реализация новых форматов мелко-розничной торговли. В бизнес-

среде имеются условия для реализации современных организационных и технологических решений, обеспечивающих повышение стандартов обслуживания. Одним из трендов в ритейле можно считать появление новых сетевых игроков, объединяющих под одним брендом множество мелких независимых предприятий торговли. Определение перспектив развития мелкорозничной торговли в России предполагает проведение стратегического анализа современной ситуации в этой сфере. Однако прежде чем начать анализ ситуации с малыми форматами торговли в России необходимо разобраться в определениях и понятиях. В ГОСТ Р 51303–2013 (ред. от 2016 г.). «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» содержится определение мелкорозничной торговли – это разновидность розничной торговли, связанная с реализацией товаров ограниченного ассортимента в нестационарных торговых объектах (НТО) и по месту нахождения покупателей через передвижные средства развозной и разносной торговли [1]. К НТО относятся: вендинговый аппарат, торговый павильон, киоск, палатка, базар. Также в данном документе имеется определение развозной торговли – это форма мелкорозничной торговли, осуществляемая вне стационарной торговой сети с использованием специализированных или специально оборудованных для торговли транспортных средств, а также мобильного оборудования, применяемого только в комплекте с транспортным средством (например, автофургон) [1]. По сути мобильная торговля практически приравнена к нестационарной, что вызывает некоторые сложности с законностью ее перемещения. В определениях есть и будет продолжаться путаница, пока в законодательстве не будут разграничены все понятия.

В исследованиях на тему ритейла принято выделять несколько этапов в развитии мелкорозничной торговли в нашей стране с момента перехода к рыночной экономике.

*Этап 1.* Быстрое развитие мелкооптовых/розничных рынков (1991–2001 гг.).

Современные форматы торговли получили свое развитие в 1991 г. с подписанием Б. Ельциным Указа № 297 «О свободе торговли»<sup>1</sup>. В 90-е гг. прошлого века получило распространение такое понятие, как «челнок» – предприниматель, покупающий торговое место на рынке или открывающий маленькие торговые точки и доставляющий в них товар на своем «горбу». Если в 1992–93 гг. открытие ларька, остановочного комплекса было очень простым делом и не требовало больших затрат и сбора значительного количества документов, то уже к середине 2000-х на открытие торговой точки требовалось огромное количество разрешений и согласований. Этот процесс вполне объясним: в стране стало разрешено заниматься торговой деятельностью любому гражданину без опасений быть осужденным за это, как во времена СССР, стала появляться и усовершенствоваться законодательная база, а именно:

---

<sup>1</sup> [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_288](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_288)

- 1996 г. – «Закон о защите прав потребителей»;
- 2000 г. – ФЗ № 29 «О качестве и безопасности пищевых продуктов»;
- 2006 г. – ФЗ № 271 «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс РФ», ФЗ № 135 «О защите конкуренции»;
- в 2008 г. состоялась передача вопросов регулирования торговли из Минэкономразвития в Минпромторг и в 2009 г. принят так называемый «Закон о торговле» (ФЗ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»).

*Этап 2.* Преобразование розничных рынков в супермаркеты и торговые комплексы. Приход на российский рынок крупных иностранных торговых сетей (2001–2010 гг.).

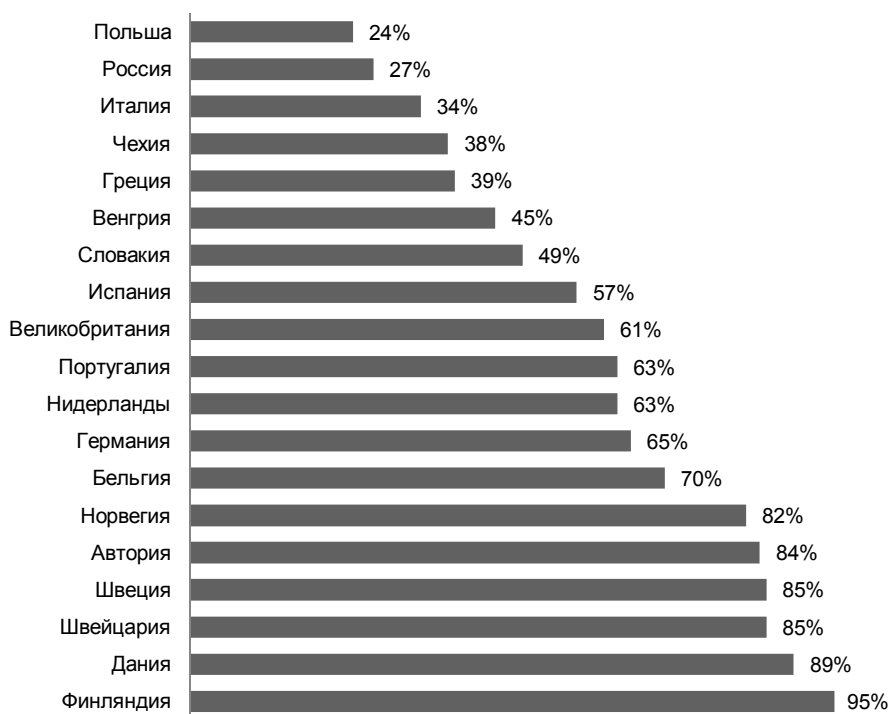


Рис. 1. Доли крупнейших торговых продуктовых сетей по странам 2016 г.

*Источник:* A.C. Nielsen FMCG Retail Panel

В период с 1994 по 1999 г. в России открылись первые магазины «Седьмой континент», «Перекресток», «Стокманн», «Копейка», «Пятерочка». Мелкооптовые рынки в этот же период времени начали преобразовываться в торговые комплексы и моллы, которые могли возводиться на тех же самых площадках, где ранее располагались открытые рынки. Затем в 2001–2002 гг. на российский рынок вышли первые международные торговые сети «Метро кэш энд Керри» и «Ашан», которые привнесли стандарты

работы нового для россиян формата – гипермаркета. Если в 2010 г. на долю ТОП-7 торговых сетей («X5 Retail Group», «Магнит», «Ашан», «Лента», «Дикси», «Метро кэш энд Керри», «Окей») приходилось около 10% рынка, то в настоящее время уже около 30% и экспертами прогнозируется дальнейшая консолидация рынка по опыту зарубежных стран, где их доля достигает 80% (рис. 1). Очевидно, процесс развития торговли в том современном понимании, в котором она есть сейчас, требовал наращивания законодательства [2].

Согласно данным исследовательского агентства A.C. Nielsen<sup>1</sup>, развитие ритейлеров очень неоднородно по территории России. Например, на долю Москвы и Санкт-Петербурга приходится около половины торговых площадей гипер- и супермаркетов. На долю остальных городов-миллионников – еще 30%. Таким образом, на долю оставшихся жителей, которые составляют 75% населения страны, приходится пятая часть площадей таких объектов. В то же время отдаленные и труднодоступные территории Российской Федерации зачастую испытывают острый дефицит торговых объектов (вплоть до полного их отсутствия). Согласно результатам анализа развития торговли в Российской Федерации и зарубежных странах российская розничная торговля демонстрирует существенное отставание от развитых государств Европы по обеспеченности торговыми площадями, а также по доле дистанционной торговли в общем обороте торговли (рис. 2).

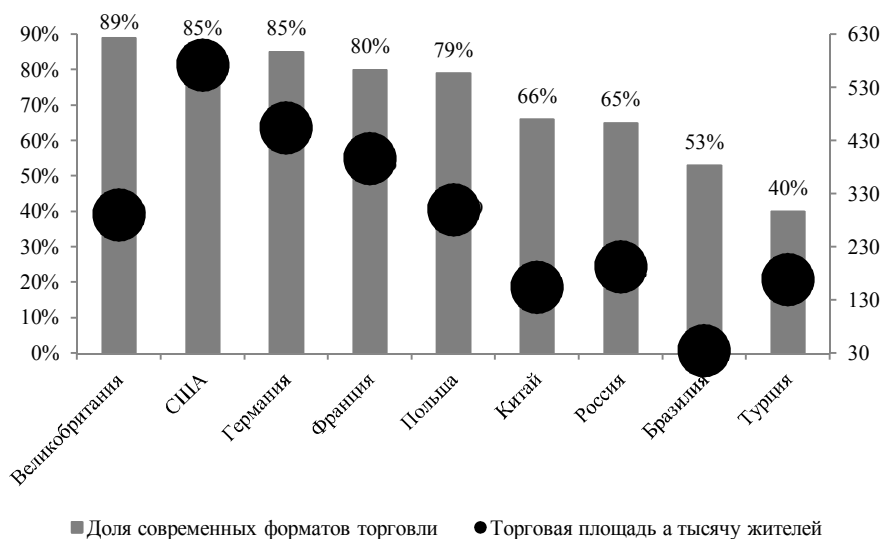


Рис. 2. Сравнение долей современных форматов торговли и торговой площади на тысячу жителей по странам мира, 2016 г.

Источник: Euromonitor

<sup>1</sup> A.C. Nielsen FMCG Retail Panel.

Очевидно, на подобное отставание влияет фактор плотности населения (чел./тыс. кв. км), по которому Россия, за исключением небольшой ее части, занимает одно из последних мест в рейтинге всех стран мира, в сотни раз уступая Европе. На рис. 3 видно, что 80% территории России – это местности с плотностью населения менее 5 чел. на 1 тыс. км. Это является одним из сдерживающих факторов консолидации рынка розничной торговли крупными торговыми сетями и дает огромные возможности именно малым форматам торговли.

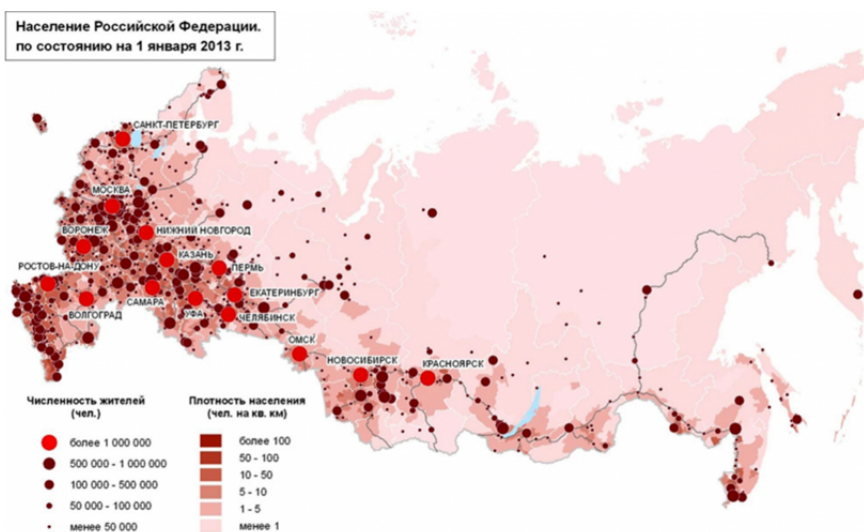


Рис. 3. Карта плотности населения России.

Источник: Росстат

Помимо давления со стороны крупных сетевых игроков, на представителей малого формата повлияло ужесточение правил торговли алкоголем и табачной продукцией. Так, с 1 июня 2014 г. было введено в действие запрещение на торговлю табачными изделиями в ларьках и киосках [5].

Если в Москве в 90-х гг. прошлого века насчитывалось более двухсот розничных рынков, то к 2016 г. их осталось всего 38, из которых только 22 соответствуют требованиям текущего законодательства [6]. По данным Росстата, в 2016 г. доля рынков и ярмарок снизилась до 7% за счет роста крупных торговых сетей (рис. 4).

*Этап 3.* Продолжение процесса консолидации розничной торговли и появление новых крупных ритейлеров. Начало процесса реструктуризации и модернизации объектов мелкорозничной торговли в Московском регионе (процесс начался с 2010 г. экспериментально с Московского региона и не завершен).

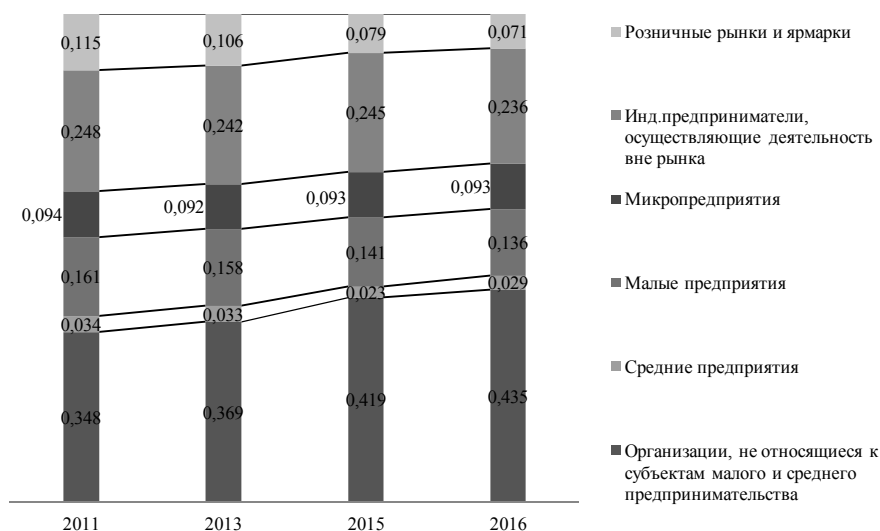


Рис. 4. Структура оборота розничной торговли по типам предприятий.  
 Источник: Статистические сборники «Торговля в России» 2013 и 2017 гг.

В настоящее время на российском рынке ритейла происходит сокращение доли малых форм торговли как за счет органического развития крупнейших ритейлеров, так и законодательных мер. Проводимая реформа является экспериментальной, незаконченной, а по итогам ее проведения можно будет сделать вывод о целесообразности проведения подобной модернизации в других городах страны.

Происходящий процесс консолидации рынка розничной торговли в России не отличается от аналогичного процесса в США и странах Европы, в которых 20–40 лет назад торговые сети набирали власть на рынке, активно развивались и в итоге заняли лидирующие позиции. В развитых странах государство вмешивалось в работу крупных ритейлеров, начиная от регулирования наценок, заканчивая режимом работы. Но в большинстве стран государственное регулирование сменилось на саморегулирование отрасли. Пожалуй, государство оставило за собой регулирование в большей степени прав работников, поэтому до сих пор в Европе, например, магазинам не разрешено работать круглосуточно.

По примеру европейских стран малый бизнес может найти свое место на улицах городов – это и сувенирные лавки, и пекарни, кондитерские, и специализированные магазины, продающие одну категорию товаров. Интересен пример Италии, где исторически и климатически сложился расслабленный режим работы магазинов: с 9.00 до 13.00 и с 16.00 до 20.00, закрываясь на Рождество и Пасху. Воспользовавшись этим, предприимчивые иммигранты последние годы стали открывать по всей Италии минимаркеты, которые работают в режиме 24/7 и продают товары по более высоким ценам [4].

Во многих европейских странах довольно строгий режим работы торговых предприятий ввиду активной позиции профсоюзов, запрещающих работать больше положенного времени. Как правило, небольшие магазины открыты по будням с 9.00 до 19.00–19.30, кроме воскресенья и праздничных дней, гипермаркеты закрываются в районе 21.00, а круглосуточные магазины можно встретить лишь в туристических районах [4].

Россия встала на путь регулирования ритейла, который развитые страны прошли много лет назад. Например, в Совете Федерации обсуждалось предложение ограничить работу гипермаркетов – обязать их закрываться по будням в 21.00, по субботам – в 16.00 и не работать по воскресеньям [3]. Основная цель предложения – защита небольших магазинов шаговой доступности – не нашла одобрения ни у вице-премьера, ни у представителей бизнеса (Ассоциации компаний розничной торговли), ни у общества в целом.

## 2. Ключевые стейкхолдеры

Любой хозяйствующий субъект, в том числе и субъект малого предпринимательства, в процессе своей деятельности испытывает влияние разных групп, зависит от интересов множества заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Основоположник возникновения теории стейкхолдеров Р.Э. Фримен дает следующее определение: стейкхолдер – это любая группа или индивид, способный повлиять на достижение целей организации (в настоящее время модель все чаще используется не только компаниями, но и государственными учреждениями) [3]. Среди российских ученых, рассматривавших в своих работах стейкхолдерскую концепцию, необходимо выделить таких авторов, как Л.В. Тамбовцев, И.Б. Гурков, М.А. Петров, И.А. Тажитдинов, К.С. Солодухин, О.Ю. Хазов. Л.В. Тамбовцев рассматривает стейкхолдера в качестве индивида, группы индивидов и организаций, являющихся получателями позитивных и негативных контактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способных влиять на эту деятельность. Идентичное определение приводит И.Б. Гурков, по мнению которого стейкхолдеры еще и «вкладчики» определенного типа ресурса. В данном определении автор связывает интерес стейкхолдера с получаемыми ресурсами и считает, что сбалансированность отношений организации с заинтересованными сторонами проявляется прежде всего в сбалансированности ресурсных отношений, что также является и критерием эффективности деятельности [5].

Таким образом, рассмотрение вопросов эффективности и стратегического развития малого предпринимательства в сфере торговли необходимо осуществлять в контексте удовлетворения интересов групп стейкхолдеров. В соответствии с концепцией заинтересованных сторон состав групп влияния включает внешних и внутренних стейкхолдеров, группы прямого и косвенного воздействия, совокупность которых представлена в табл. 1.

**Таблица 1. Стейкхолдеры субъектов малого предпринимательства  
в сфере торговли\***

	Группа стейкхолдеров	Состав группы	Интересы	Цели	Вклад
Внутренние стейкхолдеры	Сотрудники	Руководитель – генеральный директор, менеджеры, специалисты, работники	Экономические (система оплаты труда, система мотивации), социальная защищенность, стабильность, удовлетворенность работой, карьерный рост	Получение заработной платы, производство продукта/услуги, удовлетв. потребности общества, занятость, социальный пакет, реализация своих способностей, участие в деятельности, развивающей знания и способности	Человеческие ресурсы, профессиональные знания и способности
	Собственники	Физические лица, юридические лица	Развитие бизнеса, повышение стоимости бизнеса	Получение прибыли, снижение затрат, рост доли рынка	Финансовые ресурсы, предпринимательские способности, отношения выгоды
Внешние стейкхолдеры	Инвесторы	Банки, частные инвесторы, институциональные инвесторы	Повышение рентабельности инвестиций, сокращение рисков	Получение прибыли, прозрачность бизнеса	Финансовые ресурсы, страховой капитал
	Покупатели	Конечные потребители (в т.ч. местные жители), посреднические организации	Бесперебойное получение продуктов и товаров	Соотношение цена/качество, удобное месторасположение точки, минимальные риски, сервис	Финансовые ресурсы, повышение осведомленности покупателей через «сарафанное» радио
	Поставщики	Поставщики товаров и услуг, провайдеры товаров/услуг, торгового оборудования	Сохранить бизнес, развивать партнерские отношения	Увеличить и (или) сохранить долю рынка, снижение трансакционных издержек, минимизировать риски, получение прибыли	Материальные ресурсы, партнерские отношения (при наличии общих целей), обеспечение качественными продуктами



Окончание табл. 1

Группа стейкхолдеров	Состав группы	Интересы	Цели	Вклад
Деловые партнеры	Логистические компании, посреднические организации, арендодатели, образовательные центры и др.	Расширение бизнеса	Получение прибыли?	Специфические для организации связи, ведущие к росту доходов и (или) снижению издержек и рисков
Конкурененты	Прямые конкуренты (малые форматы торговли в данном регионе), малые торговые компании в Интернете	Сохранить бизнес, найти область выгодной кооперации	Увеличить и (или) сохранить долю рынка, минимизировать риски	Партнерские отношения (при наличии общих целей)
Правительство РФ и исполнительные органы	Федеральные органы власти, исполнительные органы власти (надзорные и пр.)	Рабочие места, законопослушность, социальная стабильность, своевременность и полнота предоставляемой информации	Обеспечение занятости населения, уплата налогов, обеспечение населения продуктами питания и повседневного спроса	Правовая поддержка, создание законодательной базы
Местные органы власти и общественные организации	Местные органы власти, благотворительные организации, деловые и профессиональные объединения («Деловая Россия», «Опора России» и др.)	Пополнение местных бюджетов, налоговые поступления, охрана окружающей среды, участие в благотворительных акциях	Прозрачность малого бизнеса, контроль за соблюдением экологической безопасности, контроль денежных потоков в торговле	Отношения, ведущие к снижению издержек и рисков, защита и лоббирование интересов малого и среднего бизнеса, другие нематериальные ресурсы
Профильные СМИ	Местное ТВ, печатные издания, Интернет (социальные сети)	Создание положительной репутации посредством информирования местного предпринимательского сообщества и местных жителей	Собирать и передавать деловую информацию, собирать и передавать рекламную информацию	Информированность общества, получение профессиональной информации

\* Источник: составлено авторами.

Следует отметить, что для выявления направлений развития мелкорозничной торговли целесообразно не только определить состав групп стейкхолдеров и векторы их влияния. Более глубокий анализ позволит назвать приоритетные группы и проследить существующие связи между ними.

**Сотрудники.** Прежде всего необходимо указать, что торговая отрасль предоставляет огромное количество рабочих мест, занимая первое место среди всех отраслей экономики по уровню занятого в ней населения (рис. 5).

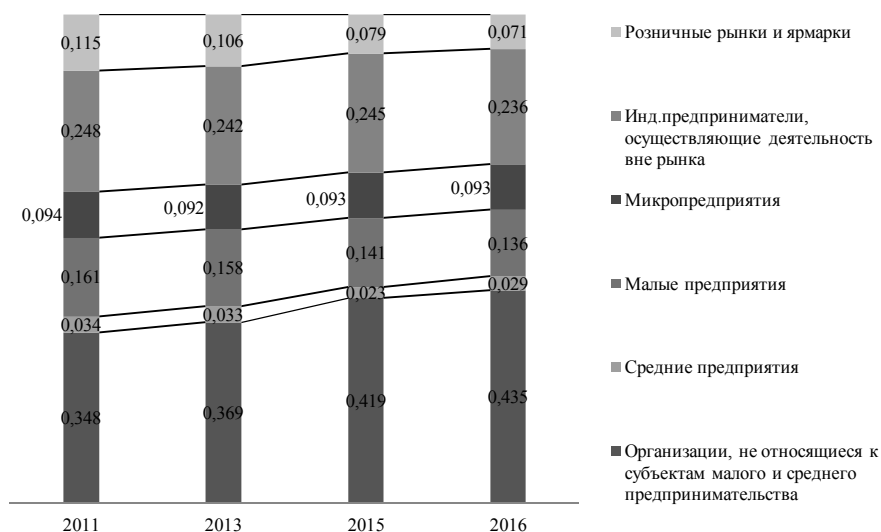


Рис. 5. Распределение занятого населения по видам экономической деятельности на основной работе, в среднем за год.

Источник: Росстат

На рисунке видно, что последние годы доля занятых в торговле растет (нужно отметить, что учитываются только официально трудоустроенные люди). А это значит, что с ростом доли торговых сетей, которые официально оформляют на работу, продолжится рост доли занятых в торговле. Закрытие же рынков, снос палаток не привели к падению доли официально трудоустроенных, поскольку на них работали в основном без оформления трудовых книжек, а значит, без выплаты налогов. Таким образом, можно предположить, что с закрытием мелких форматов торговли население потенциально сможет трудоустроиться в активно развивающихся крупных торговых сетях. Наиболее уязвимой группой населения остаются предприниматели, которые не готовы работать по найму, а хотят развивать собственный бизнес. Зачастую именно торговля является первым («стартовым») видом бизнеса для многих предпринимателей. В этой связи особенно важна реальная возможность создания и использования начинающими предпринимателями низкозатратной с точки зрения

первоначальных инвестиций инфраструктуры розничной торговли, в том числе рынков, ярмарок, нестационарной и мобильной торговли [6].

**Покупатели.** Интересом покупателей является бесперебойное получение продуктов и товаров, а для удаленных и малонаселенных пунктов малые форматы торговли – один из немногих, а порой единственный способ снабжения жителей товарами.

На сегодняшний день, по оценке Минсельхоза России, дефицит потребления россиянами молока и молочных продуктов составляет 46%, яиц – 37%, рыбы – 28%, фруктов и ягод – 61%, овощей – 51%, картофеля – 42% [7]. Из приведенных данных следует, что основной дефицит потребления наблюдается в категориях свежих скоропортящихся продуктов («фреш»), которые замещаются в рационе потребителя продуктами с глубокой переработкой с применением специальных добавок, различными суррогатами, консервированной продукцией, что ухудшает структуру питания человека и свидетельствует о нераскрытости потенциала местного производства свежих скоропортящихся продуктов и неразвитости каналов сбыта данной продукции. И именно развитие торговой инфраструктуры «шаговой доступности» (в том числе нестационарная и мобильная торговля, фирменная торговля местных и региональных производителей продуктов питания, ярмарки, сельскохозяйственные рынки) является критически важным.

**Органы власти.** Одним из интересов органов власти можно назвать поддержку малого бизнеса в сфере торговли, что подтверждается следующими аргументами:

– в декабре 2014 г. приказом Минпромторга утверждена Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015–2016 гг. и период до 2020 г.<sup>1</sup>, целью которой является построение системы, при которой одновременно обеспечивается удовлетворенность трех участников отношений в сфере торговли: потребителя, производителя и субъекта торговли – предпринимателя. При этом власти и органы местного самоуправления не должны препятствовать развитию отдельных форматов торговли (и (или) отдельных товарных специализаций), в том числе устанавливать предельную численность торговых объектов или иным образом определять достаточность их количества в конкретных местах. Указанную функцию должен выполнять рынок, т.е. стратегия направлена на развитие саморегулирования отрасли. В Стратегии указано, что для достижения поставленной цели кроме развития саморегулирования, необходимо: развитие малого торгового бизнеса, мобильной и нестационарной торговли, максимальное упрощение всех процедур для организации и проведения ярмарок, развитие семейного торгового бизнеса, дистанционной торговли, а также современных сетевых торговых форматов;

– включение в ст. 10 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности» (Закон о торговле)<sup>2</sup> требова-

<sup>1</sup> <http://base.garant.ru/70836814/>

<sup>2</sup> [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/)

ния о том, что при распределении размещения объектов на земельных участках, в зданиях, строениях, сооружениях, находящихся в государственной или муниципальной собственности, не менее 50% должны относиться к субъектам малого или среднего предпринимательства;

– Минпромторг предлагает ряд мер, дающих гарантии бизнесу и значительно упрощающих оформление договоров с предпринимателями. В частности, предлагается заключать договоры аренды на нестационарные торговые объекты на срок не менее семи лет, отменить заключение договоров аренды земельного участка с владельцами мобильных торговых объектов (автомагазины, автолавки) и т.д. Минпромторг прогнозирует, что после принятия поправок в России появится 150 тыс. новых объектов торговли, а еще около 100 тыс. объектов будет реконструировано (все это, по оценкам министерства, потребует 400 млрд руб. частных инвестиций). По прогнозам в итоге принятия поправок объемы реализации сельхозпродукции в России могут вырасти на 4,5 млн т [8]. В Минпромторге также рассчитывают, что законопроект даст толчок для развития автопроизводителей. В случае его принятия к 2019 г. предприятия российского автопрома могут реализовать 50 тыс. грузовиков (на сумму 80 млрд руб.) в качестве автомагазинов, автокафе и фуд-траков, говорится в материалах министерства. Еще около 60 млрд руб. получают производители специализированного торгового оборудования для автолавок и фуд-траков, считают в Минпромторге [8].

Органы власти также заинтересованы в улучшении внешнего облика города и пополнении бюджета казны от сдачи в аренду более современных торговых площадей. Снос палаток и торговых павильонов в Москве, который происходит последние несколько лет, начался в октябре 2010 г. по инициативе мэра Москвы. В течение нескольких месяцев была разработана схема размещения киосков, в которую вошло 10 тыс. ларьков из 14 тыс. существовавших прежде, и были объявлены аукционы на места для киосков. К началу 2015 г. в Москве работало уже около 7 тыс. киосков [9].

По решению мэрии Москвы с 2010 г. происходит повышение арендных ставок: в 2014 г. торговые места в метро стоили уже в 6 раз дороже, чем двумя годами ранее, – по 12,7 тыс. руб. за кв. м, а маржинальность посредников сократилась с 40 до 14%. В соответствии с новыми правилами аренды все площадки разыгрываются на открытых электронных аукционах, которые проводит Департамент по конкурентной политике Москвы. Однако чтобы принять участие в борьбе за лот, каждый претендент должен внести задаток (обычно начальную цену лота за два первых месяца), а победитель еще и предоставить банковскую гарантию или деньги (5–10% от суммы договора).

Однако с мая 2016 г. по настоящее время власти успели разыграть 5,4 тыс. кв. м подземных площадей, на которых размещено более 500 торговых точек – это почти в 3 раза меньше, чем сдавалось до реформы (13,3 тыс. кв. м в метро и 1,3 тыс. в переходах «Гормоста»).

По расчетам РБК, средняя цена аренды 1 кв. м в метро по результатам завершенных торгов обходится в 40,6 тыс. руб. в месяц. По данным метро-

политена, ставки аренды за время реформы выросли в 2,5 раза. Плату за аренду предприниматели вносят ежемесячно, но договор аренды заключается на 5 лет и его досрочный разрыв грозит бизнесмену штрафными санкциями [9].

Можно считать, что руководству Московского метрополитена удалось привлечь к торговле малый бизнес. Однако значительная часть площадей ушла крупными лотами – чтобы бороться за них, нужен был капитал в несколько десятков миллионов рублей. Самым крупным арендатором торговых площадей после реформы 2015 г. в столичных подземных переходах является компания «Метроторг», которая оплатит Московскому метрополитену более 504 млн. руб. Самый же дорогой лот обошелся в 659 млн руб. за 5 лет [10].

В конце января 2018 г. Мосгордума в окончательном чтении одобрила закон о запрете торговли в радиусе 50 м (ранее 25 м) от станций метро и транспортно-пересадочных узлов, что еще больше сократит количество торговых объектов в скором времени. Но, несмотря на существующие запреты (штрафы, аресты, см. статьи 14.1 п. 1 КоАП), нелегальная торговля продолжает существовать [10].

Увеличение штрафа позволит частично компенсировать бюджету соответствующего уровня недополученные средства от уплаты налогов при осуществлении предпринимательской деятельности без официальной регистрации, а также будет способствовать легализации предпринимательской деятельности [11].

**Конкуренты, партнеры.** Представители бизнеса по-разному относятся к проводимым реформам в области малых форм торговли: крупные компании не заметили изменений, поскольку ежегодно открывают и закрывают десятки точек, мелкий же бизнес пострадал значительно сильнее.

По словам операционного директора сети ресторанов «Му-му» Натальи Милеенковой, их компания была готова к сносу одной из точек рядом с Зоопарком, поскольку следят за постановлениями и изменением законодательства. Закрыв одну точку, открыли другую на станции метро «Пролетарская». Представитель компании не думает, что снос палаток скажется на экономике города: «в масштабах Москвы это капля в море» [11].

По словам гендиректора магазина, расположенного в одном из снесенных самостроев, снос был абсолютно бандитский: собственника постройки предупредили за два дня, он подал в суд исковое заявление на мэрию. Несмотря на то, что по закону нельзя совершать никаких действий с объектом, находящимся в судебном производстве, здание снесли, пообещав выделить новые места для пострадавших арендаторов, однако какое-то время бизнесменам придется ждать [11].

Основатель сети небольших кафе Puff Point И. Тореев, открывая кафе около станции метро «Чистые пруды», понимал, что половины документов у владельца не было, коммуникации работали не в полную силу и мешали метрополитену, поэтому, когда вопрос о сносе павильонов зашел всерьез, сам покинул эту точку. На другой точке бизнесмена около метро «Кропот-

кинская» была иная ситуация – с документами собственника было все в порядке, имелось официальное разрешение на пользование землей от мэрии и контракт, который истекал через 42 года, а также коммуникации, которые никак не были связаны с метро. Было несколько судов с мэрией из-за этой земли, и собственник все их выигрывал. Однако в «ночь ковшей» экскаватор пытался снести и это здание, и этого удалось избежать только благодаря тому, что бизнесмен забаррикадировался внутри и кричал, чтобы его не трогали, но нет гарантии что через некоторое время попытка не повторится [9].

Подводя итог анализа современной ситуации в рассматриваемой области и влияния нескольких групп стейкхолдеров на ее развитие, можно заключить:

- не соблюден баланс интересов стейкхолдеров: государством декларируется развитие всех форматов торговли и поддержка малого бизнеса, однако фактические действия не всегда совпадают с декларируемыми, не определен даже четкий статус нестационарных торговых объектов, неочевидна экономическая выгода принимаемых решений;

- от проводимых реформ по вытеснению нестационарных торговых объектов и незаконных павильонов с улиц крупных городов (на примере Москвы) страдает класс самозанятых предпринимателей, при этом в стране нет роста безработицы от проводимых мер;

- жители регионов, небольших городов до сих пор испытывают недостаток торговых площадей на душу населения, который может быть сокращен за счет малых форматов торговли;

- государство создает такие условия, которые вынуждают мелких бизнесменов укрупняться или объединяться в коалиции.

Для управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами целесообразно классифицировать стейкхолдеров с использованием матрицы «влияние – цели». С помощью матрицы можно выделить группы с совпадающими целями и группы, имеющие конфликт целей. При построении матрицы использованы данные, представленные в табл. 1.

Если каждый крупнейший ритейлер страны имеет целью завоевать как можно большую долю рынка, тем самым нарастив влияние на рынке и на поставщиков в том числе, то в случае с малыми форматами торговли конкуренты отнесены в квадрант «общие цели», поскольку власть каждой конкретной точки незначительна и, лишь объединившись, используя разные формы кооперации, они могут иметь хоть какое-то ощутимое влияние на рынке (на поставщиков, в частности). Прибегая к созданию отраслевых альянсов, предприятия мелкорозничной торговли могут повысить свою конкурентоспособность за счет создания объединенных центров закупок, маркетинга и рекламы.

Органы власти отнесены в квадрант «конфликт целей», как было сказано выше, их действия не всегда совпадают с тем, что декларируется и ведет к вытеснению малого бизнеса из сферы торговли, а не его поддержке.

Таблица 2. Матрица «влияние – цели»

	Общие цели	Конфликт целей
Слабое влияние	<b>Деловые партнеры, общественные организации, стейкхолдеры с высоким потенциалом кооперации с торговыми компаниями малого формата и незначительной степенью влияния</b>	<b>Сотрудники (менеджеры, работники), стейкхолдеры, имеющие слабое влияние при наличии конфликта целей. Взаимоотношения с этими стейкхолдерами строятся на основе наблюдения за их действиями, при необходимости использовать сопротивление и давление</b>
Сильное влияние	<b>Поставщики, конкуренты (общие цели, связанные с сокращением издержек, получением выгод от кооперации), СМИ, стейкхолдеры с высоким потенциалом кооперации и силой влияния – основа для формирования партнерских отношений. Попадшие в этот квадрант группы можно рассматривать как партнеров по созданию отраслевых альянсов (например, Norvasen и др., альянсы с поставщиками, потребителями, политич. сотрудничество и т.п.)</b>	<b>Покупатели, инвесторы, правительство РФ и исполнительные органы, местные органы власти, стейкхолдеры, имеющие высокий уровень влияния при наличии конфликта целей. К этим группам заинтересованных сторон нужно особое внимание и обдуманное взаимодействие. Они могут быть источником сопротивления и рисков для деятельности предприятий мелкорозничной торговли</b>

Далее рассмотрим варианты развития малых форм торговли, предполагающие соблюдение баланса интересов стейкхолдеров.

### 3. Перспективные формы развития малой торговли в России

Одним из возможных направлений развития малых форм торговли в России является *франчайзинг*. При данной форме сотрудничества торговые точки остаются в управлении отдельных независимых бизнесменов, при этом есть владелец франшизы, который определяет стандарты их работы. Среди известных и относительно доступных для малого бизнеса франшиз можно назвать компанию «ПрессХаус» (сеть мини-маркетов розничной торговли «Хорошие новости»). К ее преимуществам относятся: поддержка в выборе помещения, разработка дизайн-проекта помещения, расчет и заказ торгового оборудования и элементов оформления, наличие разработанной для франчайзи ассортиментной матрицы и планаграммы выкладки, обучение и подготовка персонала в учебном центре компании, управление товародвижением с помощью специализированной программы, выезд start-up команды на открытие и последующий аудит торговой точки. А также франчайзи получает право на создание торговой сети из 10 магазинов на закрепленной территории и доход от рекламы, размещаемой в торговых модулях. Требуемая площадь – от 3 до 25 м<sup>2</sup>, ассортимент включает периодику, книги, продукты и напитки, табак. Объем первоначальных инвести-

ций – от 430 000 руб., роялти в размере 3–4%, паушальный взнос 30 000–45 000 руб., срок окупаемости – от 6 месяцев [12].

В 2014 г. компания «Метро кэш энд Керри» запустила в России франчайзинговую программу «Фасоль», предлагающую партнерам готовые концепции продуктовых магазинов трех форматов: «у дома», «экспресс» (магазины в местах с большой проходимостью – пешеходные переходы, вблизи торговых центров и метро и АЗС (магазины на заправочной станции). Площадь магазинов – от 50 м<sup>2</sup>. Франчайзи не платит первого взноса и роялти, что является огромным преимуществом программы. Но при этом есть обязательства по закупке товаров в «Метро кэш энд Керри» на сумму от 400 тыс. руб. без НДС в месяц по специальным ценам со скидками. «Метро кэш энд Керри» предоставляет выгодные условия по приобретению торгового, кассового оборудования и программного обеспечения. Магазины в формате «у дома» имеют выручку не менее 32 тыс. руб. в день (200 клиентов со средним чеком в 160 руб.), а в формате «трафик» – 220 тыс. руб. (2 000 клиентов со средним чеком в 110 руб.). При условии, что инвестиции франчайзи составляют около 3 млн руб., срок выхода на безубыточность «трафика» – 6–8 месяцев, а возврат инвестиций займет два–три года. В настоящее время у компании уже более 300 партнеров в нескольких городах, один магазин в переходе станции метро «Курская» [12].

Интересен пример франчайзинга норвежской компании Narvesen, которая представлена в Норвегии, Латвии и Литве [2]. Идея франшизы состоит в том, что партнер управляет готовым предприятием, деля прибыль с головной организацией. Управляющая структура Narvesen Baltija занимается продвижением, оптовыми закупками (со скидками от поставщиков закупаемый объем), контроллингом, покупает или берет в аренду помещения, подходящие под концепцию. Затем полностью обустраивает магазин, включая подвод всех инженерных коммуникаций, обстановку магазина, покупку кассовых аппаратов и установку собственной ИТ-системы, и передает помещение партнеру в управление, который компенсирует затраты на аренду, вносит собственные средства для закупки товара, сам отвечает за наем персонала и последующее управление им, а также за контроль товародвижения и другие операционные процессы. Доли распределения прибыли зависят от эффективности торговой деятельности, из своей части партнер оплачивает коммунальные расходы, заработную плату, налоги. Основные категории товаров, реализуемые компанией Narvesen: пресса (10% продаж), закуски, чай–кофе, напитки, табачные изделия, лотерейные билеты и электронные транспортные билеты (имеется договор с министерством транспорта Латвии о реализации электронных билетов на все категории общественного транспорта). Именно транспортные билеты являются средством привлечения трафика в торговые точки. Бизнес компании является прибыльным и модель – весьма успешной на указанных рынках. О планах ее выхода в Россию пока неизвестно, но модель вполне применима и в России [2].

Подобная модель предполагает баланс интересов:



- с точки зрения малого бизнеса: франчайзи получают выгодные закупочные цены и стандарты ведения бизнеса от материнской компании;
- с точки зрения органов власти: подобная кооперация вписывается в концепцию облагораживания городов, поскольку точки выглядят не разрозненно, а имеют единый бренд и стандартное оформление;
- с точки зрения поставщиков: проще работать с единым центром закупок, чем с тысячами отдельно стоящих торговых точек, однако это требует и гораздо большего снижения входной цены для клиента;
- с точки зрения персонала: работа в крупной компании (хоть и объединяющей множество мелких) может быть более стабильна, престижна, давать больше гарантий долгосрочных трудовых отношений.

Еще одним из перспективных направлений развития малых форм торговли является вендинг.

Аналитики Transparency Market Research оценили объем мирового рынка киосков самообслуживания в 2015 г. \$12,2 млрд. Среднегодовые темпы прироста (CAGR) в период с 2016 по 2024 г. составят 10,9%. К концу прогнозного периода объем рынка приблизится \$30,8 млрд [12].

По данным Минэкономразвития, российский рынок вендинга в прошлом году в денежном выражении оценен в 2,5 млрд руб. По данным Национальной ассоциации автоматизированной торговли, на сегодняшний день в России работает 55–65 тыс. вендинговых аппаратов, из которых порядка 15 тыс. стоит в Москве [12].

В Японии один торговый автомат приходится на 23 жителя, а всего постоянно используется свыше 5,6 млн торговых автоматов, в США – на 35 жителей. В Европе насчитывается до 5 млн устройств данного типа, через которые продается товаров на 20 млрд долл. Причем рынки вендинга развиваются темпом в 6–10% в год. Россия пока значительно отстает от развитых стран и по количеству торговых терминалов на душу населения, и по объемам продаж, и по количеству наименований товаров, реализуемых через автоматы. В России всего 220 тыс. таких аппаратов, т.е. на одну единицу техники – 710 человек. Даже нельзя сказать, что в нише есть свободное место или ниша полупуста – пока она просто пуста.

На данный момент в РФ доля вендинга составляет не более 1% от ритейла, тогда как в Европе – в среднем 5%. В этой связи уместно говорить о 5-кратном росте потенциала вендингового бизнеса, который при ежегодном 1% изменении в структуре рынка реализуется за 5 лет. Кроме этого,  $\frac{3}{4}$  рынка сосредоточено в городах-миллионниках, а его продуктовая структура не отличается разнообразием. На данный момент рынок на 60–65% представлен кофейными аппаратами, еще на 20–25% – аппаратами для продажи снеков. Оставшиеся 10% вендингового бизнеса приходятся на прочие автоматы, среди которых выделяются аппараты для продажи предметов гигиены, газет, напитков, соков, газированной воды, горячего питания [6].

В России существует всего пять крупных игроков, имеющих долю в 20% от общего рынка, – «Ювенко», «СИБО-Вендинг», «Ассорти», Vendex и Compass Group. То есть рынок с невысокой степенью консолидации.

Барьерами для развития отрасли станут поправки в закон «О применении контрольно-кассовой техники (ККТ)», согласно которому с 1 июля 2018 г. вендинговые автоматы в обязательном порядке должны быть оснащены кассовыми аппаратами. По опросам участников отрасли, многие операторы закроют свой бизнес, если ККТ для вендинга все-таки введут. Пока они приостановили свое развитие и сосредоточились на оптимизации своей работы, стараясь выбирать только высокодоходные места и уходя с точек, характеризующихся высокой экономической неопределенностью.

В 2016 г. многие вендоры (в основном малые предприниматели) вообще ушли с данного рынка по причинам, озвученным выше: ККТ, высокие цены на аппараты и ингредиенты.

Значимые проекты в России в 2017 г. [12]:

- вендинговыми автоматами с горячими и холодными напитками, закусками и аптечными нелекарственными препаратами (бинты, маски, пластыри и т.д.) планировалось оснастить 22 станции Московского центрального кольца (МЦК);

- вендинговые аппараты с напитками и едой планировалось установить и в вагонах пригородных поездов Московского региона;

- 500 вендинговых автоматов планируется в течение 2018 г. установить в подземных переходах Московского метрополитена. Ассортимент товаров, по словам представителей метрополитена, будет широким: от еды до косметики и бытовой химии. Перед установкой специалисты метрополитена учтут загруженность и ширину коридоров, чтобы не затруднять передвижение пассажиров. Однако аппараты появятся не на всех станциях. До реализации этого проекта в столичном метрополитене работало 180 вендинговых аппаратов [12].

Желание москвичей пользоваться вендинговыми автоматами продемонстрировал проведенный в 2015 г. опрос портала «Активный гражданин» (выборка 192,2 тыс. человек). Согласно данным опроса, 47,5% респондентов готовы покупать товары в вендинговых автоматах, если киоск удобно расположен. Среди предпочтительных категорий товаров оказались прохладительные напитки (27%) и продукты питания (19%) [6].

Право размещения вендинговых аппаратов в Москве будет разыгрываться через электронные аукционы. Так, 82 лота для установки автоматов с назначением «Прохладительные напитки, горячие напитки», а также «Прохладительные напитки, горячие напитки, снеки» выставлены на торги, организатором которых выступает Департамент города Москвы по конкурентной политике [13].

Правительством Москвы доработан и изменен порядок проведения аукциона на размещение торговых автоматов (Постановление Правительства Москвы от 10 ноября 2015 г. № 733-ПП<sup>1</sup>), расположенных в г. Москве на земельных участках, в зданиях, строениях и сооружениях, находящихся в государственной собственности. Ранее торговые автоматы специально не

---

<sup>1</sup> <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71144006/>

выделялись среди иных нестационарных торговых объектов, соответственно для них применялись те же начальные цены на проведение аукционов на размещение. Данное упущение было исправлено, и в настоящий момент для торговых автоматов, при расчете начальной цены аукциона, применяется понижающий коэффициент – 0,1 [12].

В пользу развития мелкими предпринимателями вендинга говорит тот факт, что крупные ритейлеры готовы сотрудничать с вендорами, о чем заявляет представитель торговой сети «Пятерочка». На ограниченных площадях дискаунтеров нет возможности организации продажи кофе или оригинальных товаров, поэтому вендинг может стать хорошим партнерством.

Предпринимателей вендинг привлекает низкими капитальными затратами и быстрой окупаемостью: стартовать на этом рынке можно практически без первоначального капитала и особых рисков, а прибыль получать уже через месяц–другой, причем рентабельность превышает 100%. На самом деле, это не совсем так. Например, средняя стоимость кофейного аппарата находится в пределах 2–3 тыс. евро – для нового аппарата, порядка 1–1,5 тыс. евро – для б/у автомата. Начинать бизнес рекомендуется хотя бы с нескольких точек – это позволит не только повысить ожидаемый доход, но и перераспределит риски, так как старт с одного автомата может быть убыточным – из-за неправильного выбора места установки, проблем с владельцами помещения, неправильного ассортимента или просчетов с ценами [13].

Так, если входить в бизнес сразу с пятью автоматами, на это потребуется не менее 12 тыс. евро. Арендная плата за установку – величина весьма изменчивая: от 1 до 5 тыс. руб. за 1 м<sup>2</sup> в месяц до 10–20% от выручки. Если ориентироваться на среднюю цифру в 2,5 тыс. руб. в месяц, то ежемесячные затраты на аренду пяти автоматов составят 12,5 тыс. руб. Еще не менее 12 тыс. руб. придется потратить на их содержание и обслуживание – электроэнергия, транспорт, накладные расходы [6].

Участники рынка приводят различные цифры по поводу среднего оборота одного автомата в российских городах-миллионниках: продавцы вендинговых аппаратов говорят о цифре не менее 25 тыс. руб. в месяц, представители бизнеса более скромны в своих оценках – в среднем около 20 тыс. руб. в месяц. Ориентируясь на цифру в 20 тыс., для пяти точек можно спрогнозировать оборот в 100 тыс. руб. в месяц. Из них, работая по упрощенной системе налогообложения, 6% или 6 тыс. руб., нужно отдать бюджету [6].

Для продуктов, требующих приготовления (чай, кофе, свежевыжатый сок, горячая еда), маржинальность будет составлять 65–75%. Для продуктов, которые не требуют обработки (снеки, напитки, промтовары) и по которым имеется конкуренция со стороны ближайших торговых точек, маржинальность значительно ниже: 25–35% [6].

При средней маржинальности бизнеса в 60% чистый доход с пяти автоматов составит около 60 тыс. руб. в месяц. Ориентируясь на средние по рынку цифры, можем рассчитать, что чистая прибыль от эксплуатации пяти установок, за минусом налогов, затрат на закупку продуктов, аренду и

обслуживание, составит около 30 тыс. руб. в месяц. Такая прибыль объективно позволит выйти на окупаемость проекта в пределах 30 месяцев, т.е. средний срок окупаемости вложений в вендинговый бизнес составляет около 2,5 года [6].

Развитие в стране вендинга вписывается в модель баланса интересов:

- с точки зрения малого бизнеса: относительно небольшие первоначальные вложения позволяют иметь довольно небольшой срок окупаемости; вендинговые аппараты несложны в обслуживании;

- с точки зрения органов власти: развитие вендинга является одним из стратегических направлений развития малых форм торговли в Российской Федерации;

- с точки зрения конкурентов – крупных ритейлеров: они заинтересованы в развитии дополнительного ассортимента, который может быть обеспечен вендингом. Но для них это – новая бизнес-модель, заниматься которой самостоятельно они пока не планируют, а ищут независимых предпринимателей для организации работы и обслуживания вендинговых аппаратов;

- с точки зрения персонала: вендинг – бизнес, требующий не торгового персонала, а более высококвалифицированных специалистов по организации бесперебойных поставок, отслеживания ротации товаров, контроля за денежными потоками, инкассацией и т.п. Таким образом, в больших масштабах он предоставляет возможность развития именно таких навыков.

### Заключение

Материал, представленный в данной статье, раскрывает значимость применения концепции заинтересованных сторон при определении направлений развития малых форм предпринимательства в торговле, которые очень востребованы в России.

Анализ интересов групп влияния позволяет предпринимателям малого бизнеса в сфере торговли понять ожидания потребителей и партнеров и, таким образом, выделить организации для создания выгодных партнерств, а также сократить издержки на маркетинговые исследования. Анализ и структурирование интересов, целей и вкладов групп влияния по отношению к малым форматам торговли показывают, что:

- все группы влияния имеют сложную структуру интересов. Чтобы получить бизнес-значимый результат, необходимо проанализировать внутреннюю структуру интересов и целей, провести декомпозицию целей и определить группы стейкхолдеров с общими целями и имеющими силу влияния;

- интересы и цели групп стейкхолдеров изменяются во времени. В связи с этим динамика изменения целей приоритетных групп стейкхолдеров определяет устойчивость рынка;

- декларируемые заинтересованными группами цели могут не совпадать с явными, что ведет к несбалансированному развитию форматов торговли.

Рассмотренный в статье опыт реформирования мелкорозничной торговли в Московском регионе и зарубежный опыт, изучение которого проводилось с целью определения перспективных направлений развития небольших форматов торговли, позволяет заключить, что:

– государство заинтересовано в сбалансированном развитии всех форматов торговли и поддержке малого бизнеса. Реформы приводят к необходимости мелких торговцев объединяться в коалиции, союзы. Зарубежный опыт показал, что кооперация мелких игроков в разных сферах бизнеса, в том числе и в ритейле, обеспечивает эффективность их деятельности и устойчивое развитие. Объединение предпринимателей мелкорозничной торговли с целью создания единого регионального бренда, получения экспертной поддержки в области маркетинга, подбора и обучения персонала, установления партнерских отношений с местными поставщиками и т.п. будет способствовать повышению стандартов обслуживания и конкурентоспособности предприятий малого бизнеса;

– одним из подходящих вариантов объединения независимых предпринимателей в сфере мелкорозничной торговли является франчайзинг, позволяющий использовать бренд и налаженную систему работы держателя франшизы. Помимо франчайзинга, растущим и относительно несложным бизнесом для мелкорозничных торговцев является вендинг.

Не все направления развития малых форм торговли, характерные для международного опыта, применимы в российской действительности. Анализ подтвердил предположение, что причины несоответствия российского опыта международному необходимо искать в различии интересов стейкхолдеров и механизмов достижения их баланса. Анализ российских стейкхолдеров малых предприятий в сфере розничной торговли позволяет уточнить международные тренды и выявить собственные направления развития.

### *Литература*

1. ГОСТ Р 51303–2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 № 582-ст) (ред. от 29.03.2016).
2. Пэк Т.Н. Влияние стейкхолдеров на развитие бюджетной образовательной организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по материалам XX междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск : СибАК, 2012.
3. Подзорова Г.А. Стейкхолдер-менеджмент как инструмент повышения качества управления организацией // Теория управления. 2014. № 10 (70).
4. Anuradha Kalhan, Martin Franz. Regulation of Retail: Comparative Experience // Economic & Political Weekly August 8. 2009. Vol. xlv, № 32.
5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М. : ТЕИС, 2004. 239 с.
6. Госдума может до конца сессии принять закон о компенсациях владельцам снежных палаток. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2650645> (дата обращения: 01.02.2017).
7. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 25 декабря 2014 г. № 2733 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 годы и период до 2020 года».

8. *Новопашина Н.* Правительство обсудит новые правила для малых форматов торговли. URL: <https://www.rbc.ru/business/19/05/2017/591daed69a79477aa7a0e607> (дата обращения: 03.02.2017).

9. *Кто страдает и кто выигрывает от сноса палаток в Москве?* URL: <https://rb.ru/article/kto-stradaet-i-kto-vyigryvaet-ot-snosa-palatok-v-moskve/7592347.html> (дата обращения: 01.02.2017).

10. *Максимов В.* Основных проблем малой и средней торговли в современной России две: постоянный административный прессинг и отсутствие площадей для развития бизнеса. URL: [http://kioskers.ru/news/column\\_of\\_the\\_president\\_of\\_the\\_coalition/\\_vладлен\\_maximov\\_the\\_main\\_problems\\_of\\_small\\_and\\_average\\_trade\\_in\\_modern\\_russia\\_two\\_permanent\\_administ/](http://kioskers.ru/news/column_of_the_president_of_the_coalition/_vладлен_maximov_the_main_problems_of_small_and_average_trade_in_modern_russia_two_permanent_administ/) (дата обращения: 01.02.2017).

11. *Снос палаток: плевок в лицо обществу или избавление от безобразия.* URL: <https://daily.afisha.ru/cities/500-snos-palatok-plevok-v-lico-obshestvu-ili-izbavlenie-ot-bezobraziya/> (дата обращения: 01.02.2017).

12. *Обзор рынка вендинга в России и мире.* URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/index.php?article=28170> (дата обращения: 01.02.2017).

13. *Установлен понижающий коэффициент для торговых автоматов в Москве.* URL: [http://www.mva.ru/news/news\\_naat/?id=154](http://www.mva.ru/news/news_naat/?id=154) (дата обращения: 01.02.2017).

**Podsypanina T.D.**, National Research University "Higher School of Economics" (Moscow, Russian Federation). E-mail: [tpodsypanina@hse.ru](mailto:tpodsypanina@hse.ru)

**Popenkova D.K.**, National Research University "Higher School of Economics" (Moscow, Russian Federation). E-mail: [dpopenkova@hse.ru](mailto:dpopenkova@hse.ru)

#### **IDENTIFICATION OF SOME AREAS OF DEVELOPMENT OF SMALL TRADE FORMATS BASED ON THE ANALYSIS OF STAKEHOLDERS' INTERESTS**

**Keywords:** small retail formats, stakeholders, vending, franchising.

Despite of the dominant position of the largest retailers in the market, the demand for small retail formats still remains relevant. The problem of small forms of trade development is of particular interest for Russia. The article is devoted to the problem of new formats of small retail trade development from the perspective of stakeholders' concept. In this regard, there are identified stakeholders of small retailers, their interests, goals and impact. Based on the analysis of common goals and power of influence of interested groups, the article defines stakeholders with high potential of cooperation and power of influence, which are recommended to be considered as partners for the creation of industry alliances and other forms of cooperation. The author presents and substantiates the point of view that preferred directions for the development of small forms of trade are those that meet the criterion of balance of interests and exchange of resources between external and internal stakeholders. On the basis of the analysis such perspective directions of development as vending and franchising are determined.

#### **References**

1. GOST R 51303-2013. Nacional'nyj standart Rossijskoj Federacii. Torgovlya. Terminy i opredeleniya (utv. Prikazom Rosstandarta ot 28.08.2013 N 582-st) (red. ot 29.03.2016)

2. Pehk T.N. Vliyanie stejkkholderov na razvitie byudzhetnoj obrazovatel'noj organizacii / T.Pehk // *Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika*: sb. st. po mater. XX mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Novosibirsk: SibAK, 2012.

3. Podzorova G.A. Stejkkholder-menedzhment kak instrument povysheniya kachestva upravleniya organizaciej / G.Podzorova // *Teoriya upravleniya*. 2014. № 10 (70).

4. Anuradha Kalhan, Martin Franz. Regulation of Retail: Comparative Experience // *Economic & Political Weekly* August 8, 2009 vol xliv no 32

5. Gurkov I.B. Strategicheskij menedzhment organizacii: Ucheb. posobie. 2-e izd., ispr. i dop. M.: TEIS, 2004. 239 s.
6. Gosduma mozhet do konca sessii prinyat' zakon o kompensaciyah vladel'cam snesennyh palatok. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2650645> (Data obrashcheniya: 01.02.2017).
7. Prikaz Ministerstva promyshlennosti i trgovli RF ot 25 dekabrya 2014 g. N 2733 «Ob utverzhdenii Strategii razvitiya trgovli v Rossijskoj Federacii na 2015-2016 gody i period do 2020 goda».
8. Novopashina N. Pravitel'stvo obsudit novye pravila dlya malyh formatov trgovli. URL: <https://www.rbc.ru/business/19/05/2017/591daed69a79477aa7a0e607> (Data obrashcheniya: 03.02.2017).
9. Kto stradaet i kto vyigryvaet ot snosa palatok v Moskve? URL: <https://rb.ru/article/kto-stradaet-i-kto-vyigryvaet-ot-snosa-palatok-v-moskve/7592347.html> (Data obrashcheniya: 01.02.2017).
10. Maksimov V. Osnovnyh problem maloj i srednej trgovli v sovremennoj Rossii dve: postoyannyj administrativnyj pressing i otsutstvie ploshchadej dlya razvitiya biznesa. URL: [http://kioskers.ru/news/column\\_of\\_the\\_president\\_of\\_the\\_coalition/vladlen\\_maximov\\_the\\_main\\_problems\\_of\\_small\\_and\\_average\\_trade\\_in\\_modern\\_russia\\_two\\_permanent\\_administ/](http://kioskers.ru/news/column_of_the_president_of_the_coalition/vladlen_maximov_the_main_problems_of_small_and_average_trade_in_modern_russia_two_permanent_administ/) (Data obrashcheniya: 01.02.2017).
11. Snos palatok: plevok v lico obshchestvu ili izbavlenie ot bezobraziya. URL: <https://daily.afisha.ru/cities/500-snos-palatok-plevok-v-lico-obshchestvu-ili-izbavlenie-ot-bezobraziya/> (Data obrashcheniya: 01.02.2017).
12. Obzor rynka vendinga v Rossii i mire. URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/index.php?article=28170> (Data obrashcheniya: 01.02.2017).
13. Ustanovlen ponizhayushchij koefitsient dlya torgovyh avtomatov v Moskve. URL: [http://www.mva.ru/news/news\\_naot/?id=154](http://www.mva.ru/news/news_naot/?id=154) (Data obrashcheniya: 01.02.2017).

**For referencing:**

Podsypanina T.D., Popenkova D.K. Opredelenie nekotoryh napravlenij razvitiya malyh formatov trgovli na osnove analiza interesov stejkkholderov [Identification of some areas of development of small trade formats based on the analysis of stakeholders' interests]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 43, pp. 256–278.