

М. В. Сорокина¹

докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента Санкт-Петербургского торгово-экономического института

СТЕЙКХОЛДЕРЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ: КОНФЛИКТЫ ИНТЕРЕСОВ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

Одним из наиболее заметных проявлений экономического кризиса стало резкое обострение конфликта между участниками рынка торговых услуг. Спор между владельцами торговых сетей и ассоциациями малого и среднего бизнеса, представляющими интересы более мелких торговых предприятий, сделал неизбежным вмешательство в него государства. Однако эффективность такого вмешательства может быть различной.

Сложившаяся в настоящее время практика государственного регулирования рынка торговых услуг часто напоминает «перетягивание каната» между различными бизнес-группами. Поскольку переговорная сила таких групп — величина переменная, государственное регулирование приобретает ситуативный характер, что отрицательно сказывается как на условиях ведения бизнеса, так и на качестве оказываемых населению торговых услуг. Создавшаяся ситуация требует использования современных технологий согласования интересов, направленных на принятие долговременных решений в интересах устойчивого развития ритейла. В данной статье мы попытаемся показать возможности использования для решения этой задачи одной из таких технологий — метода принципиальных переговоров (Фишер, Юри, 1990). Хотя объектом исследования в статье является в первую очередь рынок торговых услуг Санкт-Петербурга, универсальность метода дает основание полагать, что полученные выводы могут представлять интерес и для других российских мегаполисов.

Метод принципиальных переговоров и предпосылки его применения

Ключевой идеей метода принципиальных переговоров, разработанного в рамках гарвардского переговорного проекта, является отделение позиций от интересов. Позиция — это один из возможных вариантов (или способов) выражения интересов. Интерес лежит глубже позиции, восходит к базовым потребностям и часто носит латентный характер. Конструктивной стратегией конфликтного взаимодействия является отказ от споров по поводу позиций и совместный поиск совпадающих интересов. Это позволяет определить новые, удовлетворяющие всех стороны решения (позиции). Соглашение, принимаемое на такой основе, «максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает интересы общества» (Фишер, Юри, 1990, с. 22). Создатели ме-

¹ Эл. адрес: skammi@mail.ru

тогда принципиальных переговоров не без оснований полагают, что сторонники жесткой конфронтации рано или поздно проигрывают тем, кто стремится и умеет договариваться. В кажущемся хаосе конкурентной борьбы всегда просматривается несколько сфер согласия, в границах которых целесообразно вести поиск решений, приемлемых для всех участников.

Иллюзорная непримиримость заявленных позиций является в действительности результатом следования стандартной стратегии поведения в конфликте — отстаиванию своей позиции с помощью различных инструментов «позиционного торга» (накапливание очков для давления, использование фактора положения, уловок, принятие связанных решений и т. п.). Его результатом часто являются компромиссные, неустойчивые решения, вызывающие агрессивную реакцию ущемленной стороны и являющиеся источником дополнительной напряженности в отношениях участников рынка. В конечном счете эти решения приводят к негативным последствиям для всей экономики региона.

Альтернатива подобной стратегии — стремление к поиску взаимной выгоды там, где это возможно. Там же, где совпадение интересов невозможно, следует опираться на общепринятые, справедливые нормы. Таким образом, региональная политика регулирования торговли должна быть направлена на максимально возможное согласование интересов всех рыночных игроков с учетом финансового кризиса и его возможных последствий для экономик территорий.

Успешное применение метода принципиальных переговоров, безусловно, предполагает наличие в обществе определенной политической культуры. В частности, несомненна его связь с идеями социального партнерства. Как представляется, российская бизнес-среда в настоящее время уже является достаточно зрелой для эффективного использования рассматриваемого подхода.

Так, предпринята попытка создания «Кодекса добросовестных практик торговых сетей при взаимоотношениях с поставщиками продуктов питания». Предприниматели делают первые шаги по разработке бизнесом совместно с органами государственной власти и общественностью Торгового кодекса Санкт-Петербурга (Кодекса коммерсанта), определяющего социально-этические нормы функционирования торговли. Востребованы аналогичные кодексы, определяющие партнерские взаимоотношения торгового бизнеса с обслуживающими и обеспечивающими организациями (поставщиками, финансовыми, транспортными организациями и проч.). Расширяется, хотя и очень медленно, спектр практик корпоративной социальной ответственности (КСО) — деятельности организаций, связанной с разработкой и реализацией программ социально ответственных инициатив международного уровня. Все это создает предпосылки для применения современных технологий переговорного процесса.

Ситуация в сфере розничной торговли Санкт-Петербурга

При всей важности согласования интересов стейкхолдеров оно в конечном счете выступает в роли инструмента, обеспечивающего эффективную реализацию социальных и экономических функций розничной торговли. В связи с этим необходимо вначале коротко охарактеризовать социально-экономическую ситуацию и ключевые проблемы сферы розничной торговли в Петербурге

По объемам розничных продаж Петербург в 2008 г. занимал 3-е место среди субъектов Российской Федерации, уступая лишь Москве и Московской области. Обеспеченность населения города торговыми площадями также является одной из самых высоких в стране (920 кв. м на 1000 жителей). Рынок торговых услуг Петербурга характеризуется в настоящее время интенсивным развитием сетей и значительным преобладанием их доли в обороте, появлением и развити-

ем новых форматов и форм торговли, в частности электронной. Нарастает конкуренция за долю рынка, отмечается распространение частных лейблов.

Несмотря на высокие темпы развития отрасли, наметившиеся в последние годы, ритейл города обладает существенными недостатками. Для отрасли характерны структурные диспропорции в инвестициях и соотношении торговых форматов, несоразмерное распределение доходов между звеньями товаропроводящей цепи. Низкий уровень менеджмента большинства организаций торговли обуславливает низкую операционную эффективность и высокие издержки, что отражается на ценах реализуемых товаров и услуг, неудовлетворительное качество обслуживания покупателей, низкий уровень корпоративной социальной ответственности. До сих пор в полной мере не задействованы такие важные факторы конкурентоспособности, как цена и качество товаров и услуг, уровень менеджмента организации. Значительное давление на ассортиментную политику оказывают внерыночные факторы.

Торговля не способна служить барьером для появления на полках магазинов некачественных товаров. В результате по ряду товарных позиций преобладает не всегда качественный импорт, на многие товары отсутствуют ГОСТы или имеет место их нарушение. Не отвечают европейским стандартам упаковка, объем и качество информации о товаре. В погоне за прибылью предприятия торговли сами нередко становятся виновниками продажи некачественных товаров. Одной из причин такого положения является неэффективная система государственного и муниципального контроля за работой торговли, платность большинства услуг по защите прав потребителей, низкая результативность контролирующих органов — Роспотребнадзора, Центра контроля качества товаров и услуг и других контролирующих структур.

Экономический кризис существенно повлиял на основные показатели функционирования сферы торговли в Санкт-Петербурге. Так, за январь—ноябрь 2009 г. оборот розничной торговли снизился в товарной массе на 10,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 523,7 млрд руб. (Социально-экономическое..., 2009, с. 54). Падает индекс потребительской активности. Сократился прирост торговых площадей. По оценкам ИА «ИНФОЛайн», по состоянию на март 2009 г. более 50 федеральных и региональных ритейлеров находились на грани банкротства и могли прекратить свое существование, в том числе и в результате сделок M&A.

Большинство проблем, с которыми столкнулся ритейл в условиях кризиса, — недостаток ликвидности, ограниченные возможности продажи активов, увеличение риска банкротства — обусловлены снижением реальных доходов населения, сокращением объемов потребительского и банковских кредитов, ростом их стоимости, потерей доверия к ценным бумагам российских ритейлеров. Настоятельная потребность в разрешении этих проблем и определяет общие интересы стейкхолдеров розничной торговли. Учитывая их, следует искать и определять приемлемые для сторон решения.

Несмотря на кризис, общее падение товарооборота и сокращение прироста торговых площадей, развитие ритейла продолжается. Только за второй квартал 2009 г. в городе было открыто 445 новых магазинов. Темпы прироста цен оказались даже ниже, чем в 2008 г. (Социально-экономическое..., 2009, с. 68). Некоторые участники рынка не только сохранили свой бизнес, но и продолжают наращивать обороты. Так, рост выручки федеральных ритейлеров в 2009 г. составил 20—25%.

Появились новые возможности развития сферы торговли. Прежде всего речь идет о снижении арендных ставок и конкуренции за объекты торговой недвижимости. Преимущественное высвобождение торговых площадей размером до

700 кв. м. открывает хорошие перспективы развития формата *corner shop*. Финансовый кризис явился катализатором многих процессов, определяющих позиции и интересы участников рынка. Оценить их позволит анализ состояния и перспектив развития каждого из них.

Состояние и спектр интересов сетевого ритейла

Торговые сети играют важнейшую роль в розничной торговле Петербурга. Интенсивное развитие торговых сетей началось после кризиса 1998 г. В ноябре 2009 г. на долю коммерческих предприятий, не относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства, приходилось 77% оборота розничной торговли в Санкт-Петербурге, что значительно превышает значение аналогичного показателя в Ленинградской области — 46%. (Социально-экономическое..., 2009, с. 56, 57). Большинство предприятий, относящихся к этой статистической категории, входят в торговые сети. Доминирование сетей обусловливается прежде всего их мобильностью, большим инвестиционным потенциалом, современными торговыми технологиями и оборудованием, низкими удельными затратами, лучшим контролем над качеством товаров и услуг. Благодаря сравнительно низким ценам, широкому ассортименту, возможности комплексных покупок и удобству их приобретения сетевая торговля быстро завоевала лидерские позиции в потребительских предпочтениях петербуржцев. При этом она всегда оставалась важным и устойчивым источником пополнения бюджета города. Перечисленные факторы, безусловно, учитывались при проведении администрацией города политики активной поддержки сетей.

Кризис породил комплекс проблем развития сетевого ритейла, связанных прежде всего с финансированием текущих операций. Ряд федеральных ритейлеров в рамках программы государственной поддержки получил кредиты государственных банков. В целом, однако, данный сегмент рынка сохранил свою жизнеспособность и динамичность даже в кризисной ситуации. По подсчетам экспертов ИА INFOLine, только в июле 2009 г. прирост торговых площадей крупнейших ритейлеров за счет открытия магазинов составил около 54,6 тыс. кв. м.

Обладая хорошим потенциалом развития и гибкостью, сети смогли быстро перестроить свою инвестиционную политику с учетом новой конъюнктуры. Сокращение доходов населения, объемов потребительского кредитования и переориентация спроса привели к прекращению интенсивного роста формата «гипермаркет» и росту за счет этого числа дискаунтеров. Так, за январь—июнь 2009 г. крупнейшие ритейлеры, работающие в Санкт-Петербурге и в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО), увеличили количество дискаунтеров на 40%. Группа компаний «Дикси» открыла пять магазинов по сравнению с тремя в 2008 г. В январе—июне 2009 г. средний размер чека был увеличен на 2,58%. Группа X5 Retail Group NV в первом полугодии 2009 г. открыла в Санкт-Петербурге и СЗФО 278 магазинов «Пятерочка» (в первом полугодии 2008 г. — 259). Сеть «Полушка» увеличила в первом полугодии 2009 года количество своих магазинов на 37%. Из 21 открытого магазина значительная доля приходится на Санкт-Петербург (Коммерсант СПб. 2009. 6 авг., с. 12).

Падение арендных ставок определило заинтересованность сетей в открытии магазинов на арендованных площадях. Предпочтение отдается проектам развития с небольшим сроком окупаемости, преимущественно в формате *corner shop* (у дома), дефицит которого остро ощущается горожанами. Это свидетельствует о значительных возможностях сетевого ритейла в решении проблемы обеспечения населения услугами магазинов шаговой доступности. Одновременно решается и другая важная задача — услуги сетевой торговли, пользующиеся устойчи-

вым спросом, становятся более доступными для значительной части населения горда. Важным направлением развития сетей остаются также сделки M&A.

Высокая стоимость активов в течение ряда лет служила барьером для вхождения на рынок ритейла новых игроков. Рост предложения российских розничных активов в период кризиса открыл хорошие перспективы для диверсификации рынка. Переговоры ведутся с такими сетевыми гигантами, как Carrefour, Wal-Mart, которые в течение нескольких лет отказывались от попыток освоить российский рынок. Все это дает основание говорить о важной роли сетей в решении наиболее актуальной социальной проблемы 2010 г. — сохранения и создания рабочих мест.

Говоря о положительном влиянии сетей на состояние торговли Санкт-Петербурга, нельзя, однако, не отметить и проблемы, порожденные их доминированием. Немаловажным фактором, ограничивающим регулирующие возможности рыночных механизмов в отрасли, явился процесс консолидации бизнеса. Сейчас на долю четырех крупнейших компаний (X5 Retail Group NV, ООО «О'КЕЙ», ООО «Лента», ЗАО «Дикси-Петербург») приходится около 60% оборота розничной торговли. По данным «Рейтинга торговых сетей FMCG», подготовленного ИА INFOLine, только одной из ведущих компаний X5 Retail Group NV (ОАО «Агроторг», ООО «Карусель», ЗАО «Торговый дом «Перекресток») по итогам первого полугодия 2009 г. принадлежит более 30% рынка РТ продовольственными товарами (130,91 млрд руб.). Такое положение позволяет сетевым гигантам существенно влиять на состояние рынка.

Сетевое доминирование создает возможности для давления на поставщиков, что ограничивает конкуренцию и создает дискриминационные условия доступа независимых товаропроизводителей к торговым сетям. Это формирует предпосылки для извлечения дополнительной прибыли за счет противозаконных источников — бонусов за вхождение в ассортиментную матрицу, ретро-бонусов, премий, платы за маркетинговые услуги, штрафов, возврата нереализованного товара, увеличения отсрочки платежей за реализованный товар и т. д. Суммарное давление дополнительных выплат, товарных кредитов и прочих платежей на розничную цену товаров, реализуемых в сетях, по оценкам экспертов, увеличивает ее на 20—60%. После введения в действие Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» многие из таких способов извлечения прибыли сетевиками ушли в тень.

Сетевой ритейл обладает значительным потенциалом для развития. Наиболее полная его реализация, по мнению представителей крупного бизнеса, возможна при отсутствии каких-либо барьеров, ограничивающих свободу принятия решений. Однако реализация этой позиции в конечном счете противоречит интересам самого сетевого ритейла.

Погоня крупнейших игроков за сиюминутными выгодами в ущерб интересам других участников рынка усилит коррупционную нагрузку на цену товаров, а следовательно, и социальную напряженность. Результатом этого, вероятнее всего, станет принятие властями сегментированных, реактивных решений, носящих чисто популистский характер. Отсутствие стабильности, четких «правил игры» затруднит принятие стратегических решений и станет источником множества проблем функционирования сетевого ритейла, что, несомненно, противоречит его стратегическим интересам.

Позиции и интересы малого и среднего бизнеса

Малый и средний бизнес следует рассматривать в качестве важной составляющей конкурентного ландшафта. Уровень развития данного сегмента рынка

торговых услуг не отвечал требованиям мегаполиса и до кризиса, в период которого положение только усугубилось. За первый квартал 2009 г. его оборот снизился по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. более чем на 20%¹.

Существует ряд причин депрессивного состояния этой области предпринимательства. Немаловажной, но далеко не единственной является стремление малых торговых предприятий функционировать в той же рыночной нише, что и сетевой ритейл. Проигрыш в конкурентной борьбе предопределяют и ряд других недостатков в работе малых предприятий:

- ассортиментная политика, ориентированная на прибыль и выживание «любой ценой» и идущая в разрез со стандартами здорового образа жизни (значительную долю в объеме продаж малых предприятий занимают алкогольная продукция, пиво, сигареты);
- распространенность нормативно-правовых нарушений — (административных правонарушений, нарушений трудового законодательства, «серых» схем оплаты труда и т. д.);
- низкий уровень менеджмента и квалификации персонала;
- отсутствие ответственного отношения к качеству реализуемых товаров и низкий уровень обслуживания покупателей;
- высокие издержки и уровень цен, неэффективная логистика.

Излишне говорить, что многие из вышеперечисленных недостатков крайне отрицательно сказываются на имидже малого торгового бизнеса в глазах петербуржцев.

Основной причиной несовершенства малого и среднего бизнеса является его неспособность четко позиционировать свой бизнес и концентрировать ресурсы в направлениях, важных для потребительского рынка. В результате, несмотря на беспрецедентные меры, направленные на поддержку малого предпринимательства, ситуация не меняется.

В последние годы для снятия административных барьеров и ограничения необоснованных проверок был подписан Указ Президента РФ «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности», принят Федеральный закон «О защите прав юридических и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля». С 2009 г. за счет федеральной части были снижены ставки налога на прибыль с 24 до 20%; а при применении упрощенной системы налогообложения — с 15 до 5%, снижена стоимость подключения субъектов малого предпринимательства к энергосетям².

В 2006—2008 гг. по специальным программам правительства Санкт-Петербурга осуществлялась дифференцированная поддержка экономически неустойчивых субъектов малого предпринимательства, в том числе и сферы торговли. Разработаны и реализуются Концепция развития малого предпринимательства в Санкт-Петербурге и План мероприятий по развитию и поддержке малого предпринимательства в Санкт-Петербурге на 2008—2011 гг. Концепцией определены основные направления развития и поддержки субъектов малого предпринимательства: повышение их конкурентоспособности, совершенствование системы информационного обеспечения, развитие социального партнерства, совершенствование нормативно-правового обеспечения, развитие независимых союзов и ассоциаций, повышение престижа и роста лояльности общества к малому бизнесу. Комитетом экономического развития, промышленной политики и торговли разрабатываются, утверждаются и реализуются специальные

¹ Без учета оборота микропредприятий.

² <http://www.kommersant.ru>.

программы, мероприятия и инструменты поддержки субъектов малого предпринимательства. Несмотря на значительные усилия администрации города по созданию условий для развития малого бизнеса, принятие соответствующих постановлений и программ, темпы развития малого бизнеса остаются на крайне низком уровне — 3—4% в год. Например, остается мизерным количество магазинов, открытых индивидуальными предпринимателями в рамках городской программы по размещению магазинов пешеходной доступности.

Ущербное положение малого бизнеса — серьезный аргумент в пользу усиления мер поддержки мелких торговых предприятий. Подобное положение снижает адаптационные ресурсы региональной экономики, ограничивает возможности экономической и социальной мобильности населения. Сокращаются возможности для реализации человеческого и профессионально-квалификационного потенциала жителей города, увеличиваются диспропорции в уровне их доходов.

В то же время попытка волевым путем регулировать диспропорции в развитии крупного и малого бизнеса связана с определенными рисками. Многократно повторяемый средствами массовой информации тезис о том, что оптимальное соотношение процентных долей малого и крупного бизнеса в товарообороте должно составлять 60 к 40, не опирается на сколько-нибудь серьезную научную аргументацию. Ссылки на то, что названное соотношение подтверждается «западным опытом», никогда не сопровождаются указанием источников, из которых почерпнуты указанные цифры. Кроме того, следует учитывать различие в социально-психологических установках жителей европейских городов и петербуржцев.

В большинстве европейских стран владелец небольшого магазина — уважаемый гражданин. Однако и там представители мелкой буржуазии из числа коренного населения часто не могут передать свой бизнес по наследству, ибо их дети и внуки предпочитают другие сферы деятельности (Уолдингер, Олдрич, Уорд, 2008). Отношение к малому бизнесу в Санкт-Петербурге является еще более сложным. Низкую престижность профессиональной сферы деятельности на рынке труда у петербуржцев, проживающих в городе длительное время, можно объяснить отсутствием у населения сложившихся предпринимательских традиций. Прежде всего это касается молодежи, ориентированной на квалификацию, опыт и предпочитающей выбирать рабочие места с перспективой престижных условий труда и карьерного роста. Свободная ниша постепенно заполняется жителями других субъектов Российской Федерации и иностранными трудовыми мигрантами с лояльными к торговому бизнесу культурными установками и ограниченными перспективами трудоустройства. Можно предположить, что этот процесс будет способствовать постепенному увеличению доли малого бизнеса в розничном товарообороте, однако его вряд ли следует искусственно форсировать.

На наш взгляд, подлинный интерес малых торговых предприятий заключается в формировании устойчивого спроса на их услуги. Следовательно, оптимальная их стратегия должна быть направлена на удовлетворение жизненно важных потребностей жителей региона в недорогих и качественных товарах мелких отечественных производителей, продукции фермерских хозяйств с коротким сроком реализации. Именно такой якорный ассортимент позволит этим предприятиям сформировать контингент постоянных покупателей и занять свою рыночную нишу, не вступая в бесперспективную конкуренцию с сетями. Подмена этого интереса переговорной позицией, заключающейся в отстаивании права на бесконтрольность и торговлю преимущественно «алкогольно-табачным» ассортиментом, стремление получить конкурентные преимущества путем введения административных ограничений работы сетей обрекают малый бизнес

на депрессивный путь развития. В условиях, когда стандарты здорового образа жизни приобретают все большую популярность, подобная позиция неизбежно сужает поддержку малых торговых предприятий покупателями, а следовательно, противоречит его долгосрочным интересам.

Позиции и интересы наемного персонала

Конфликтные отношения проявляются и во взаимоотношениях работодателей и наемного персонала в сфере торговли. Имеют место многочисленные нарушения трудового законодательства. До сих пор существует «белая» и «серая» схемы оплаты труда. Задерживаются или урезаются выплаты по заработной плате, другие выплаты, предусмотренные действующим законодательством. С приходом кризиса в уполномоченные органы поступает множество обращений по вопросам незаконного увольнения работников, невыплатам и задержке заработной платы. Работодатели пытаются экономить за счет изменения статей увольнения. В связи с сокращением штатов и совмещением должностей растет интенсификация труда, сворачиваются социальные программы. Только в I квартале 2009 г. Государственной инспекцией труда в оптовой и розничной торговле было проведено 164 проверки¹, в ходе которых наибольшее количество нарушений трудового законодательства было выявлено по вопросам обучения и инструктирования работников по охране труда, проведению аттестации рабочих мест, по условиям, оплате и нормированию труда.

Среди мер повышения операционной эффективности предприниматели, к сожалению, называют не рост качества менеджмента и информационных технологий, не инвестиции в инновационную деятельность, а сокращение затрат на персонал путем дальнейшей интенсификации труда, свертывания социальных программ и т. д. Такая позиция в отношении с наемным персоналом противоречит принципам современного менеджмента.

П. Друкер, один из гуру мирового менеджмента, неоднократно подчеркивал, что в центре внимания руководства должен быть персонал, являющийся главным источником прибыли организации. Для сферы услуг этот тезис особенно актуален, так как именно от персонала зависит качество обслуживания клиентов, а следовательно, и обороты фирмы. Так, один из важнейших принципов работы компании Wal-Mart, крупнейшего транснационального ритейлера, состоит в том, что «настоящий успех прямо пропорционален степени уважения и почтения, с которым организация обращается со своими работниками, а также тому, насколько она верит в своих людей и помогает им развиваться» (Содерквист, 2008, с. 69).

Следствием кризиса, на наш взгляд, не всегда является сужение зоны согласования интересов работодателя и наемного персонала. В условиях падения занятости интересы персонала связаны прежде всего с сохранением места работы и приемлемого уровня оплаты труда. Разумные методы управления персоналом в этих условиях позволяют повысить лояльность персонала и использовать ее в качестве одного из ресурсов поддержания конкурентоспособности.

Согласование интересов ключевых стейкхолдеров

В общих чертах мы попытались сформулировать общий алгоритм перехода от позиций стейкхолдеров к поиску зоны общих интересов. Остановимся теперь на основных направлениях решения этой задачи.

¹ http://www.speterburg.rostrud.info/os_pok/otch/itogi20091kv/.

Одно из таких направлений — создание экономических условий для ликвидации неоправданного числа посредников, что будет способствовать перераспределению прибыли в пользу промышленности и сельского хозяйства. Это станет хорошим стимулом для развития производства отечественных товаров и продуктов питания и откроет новые возможности для стабилизации, а в некоторых случаях и падения цен по отдельным ассортиментным позициям. Рост товарооборота и сокращение числа звеньев даже при сокращении доли розничной торговли в совокупном доходе товаропроводящей цепи (производитель, предприятия перерабатывающей промышленности, посредническое звено, розничная торговля и т. д.) не приведут к падению доходности отдельных предприятий торговли. Средний уровень валового дохода ритейла должен составлять 25—40% (сейчас по некоторым товарам этот показатель достигает 100 и более процентов)¹.

Наряду с проведением комплекса мероприятий по селективной поддержке малого бизнеса необходимо привлечение ресурсов торговых сетей, ориентированных на открытие дискаунтеров малого формата. Необоснованные ограничения в этой области лишат сетевиков возможности гибко реагировать на изменение рыночной ситуации. В результате потребность населения в предприятиях данного формата удовлетворена не будет, так как малый и средний бизнес не способен решить эту задачу в настоящее время. Отсутствие административных ограничений на открытие магазинов данного формата — конечно, с учетом антимонопольного законодательства благоприятно скажется на состоянии рынка торговых услуг города. Повышению качества торговых услуг будет способствовать также совершенствование правоприменительной практики, в том числе касающейся реализации контролирующих функций, функций защиты прав потребителей.

Инструменты государственного регулирования рынка торговых услуг должны способствовать переориентации инвестиционных потоков в пользу отечественных товаропроизводителей, повышению доходности малого бизнеса. Влияние города на формирование конкурентного ландшафта в интересах петербуржцев позволит сохранить участие бюджета в строительстве новых, современных торговых зон, развитии институтов частного партнерства, в том числе кредитных союзов и объединений малых предпринимателей.

Необходимы сдвиги в инфраструктурном развитии рынка торговых услуг, формирование конкурентной среды аутсорсинга, что позволит снизить стоимость и повысить качество услуг, предоставляемых торговым организациям в области бухгалтерского учета, консалтинга, рекламной деятельности, инноваций в сфере информационных и торговых технологий. Все это создаст условия для повышения эффективности предоставления торговых услуг, их качества, формирования условий для проведения ассортиментной политики, отвечающей интересам населения города. Назрела необходимость использования экономических рычагов регулирования процесса размещения торговых предприятий по территории города для устранения допущенных диспропорций.

Важной задачей является создание условий для рентабельной работы предприятий торговли, ориентированных на продажу отечественных экологически безопасных товаров и товаров, способствующих реализации здорового образа жизни, и питания в частности. Прежде всего это касается продажи продовольственных товаров, при формировании ассортимента которых магазины должны активно сотрудничать с органами здравоохранения, научными организациями и СМИ. Опираясь на поддержку городской администрации, развитие должно

¹ <http://smena.ru/news/2009/07/20/15955/>.

получить торговое предпринимательство, ориентированное на работу с товарами средних и малых предприятий промышленности, фермерскими хозяйствами, взаимодействие с которыми невыгодно крупному бизнесу.

Администрация города должна принять активное участие в формировании доступной для населения сети структур, осуществляющих на безвозмездной основе результативную защиту прав потребителей. Лучшие образцы предпринимательства, реализуемые в направлении достижения европейских стандартов качества жизни, должны активно поддерживаться правительством Санкт-Петербурга путем использования как экономических, так и внеэкономических рычагов.

Для повышения качества менеджмента малого бизнеса необходима целевая поддержка администрации в области реформирования действующей в настоящее время системы обучения и повышения квалификации предпринимателей с привлечением государственных образовательных ресурсов. Руководство малых предприятий должно получить знания в области адекватного выбора рыночной ниши, соответствующей их предназначению, обеспечивая свою доходность за счет использования рыночных возможностей, а не ограничения работы сетей. Инструментом конкурентной борьбы торгового бизнеса должно стать привлечение профессионального персонала путем более выгодных условий труда и его оплаты, программ социального обеспечения и гарантий, обогащения рабочих мест.

Важным направлением регулирования сферы торговли является поддержка администрацией развития механизмов корпоративной социальной ответственности (КСО) путем проектирования и внедрения систем идентификации и стимулирования наилучших практик этического поведения торгового бизнеса, его участия в различных формах благотворительной деятельности. КСО должна стать важным инструментом конкурентной борьбы предприятий торговли.

Переориентация инвестиционных программ сетевого ритейла в пользу приобретения быстро окупаемой торговой недвижимости (небольших магазинов, закрытых в результате кризиса) и более рентабельное дифференцированное инвестирование малого и среднего бизнеса, а также их селективная государственная поддержка будут способствовать постепенному насыщению потребности горожан в магазинах формата *corner shop*, обеспечат соответствие ассортимента и качества торговых услуг требованиям социально-ответственного бизнеса, сделают труд в торговле более престижным.

Заключение

Согласование интересов стейкхолдеров требует их активного участия в переговорном процессе. Его главным координатором должна стать администрация города. Регулирование сферы торговли и согласование интересов участников рынка целесообразно по следующим направлениям:

- размещение предприятий торговли с учетом доступности и оптимальности товарного предложения для населения отдельных территорий города;
- формирование структуры розничных форматов, отвечающей покупательским предпочтениям и потребности отраслей экономики в реализации качественных товаров;
- гармоничное сочетание возможностей сетевого ритейла по развитию формата *corner shop*, малого и среднего бизнеса;
- селективная поддержка малого бизнеса в сфере торговли с учетом: необходимости сохранения занятости работающих, предпринимательского потенциала населения города, целесообразности привлечения трудовых мигрантов, а также

спроса населения на непрофильные для сетевого ритейла отечественные товары (закупаемые небольшими партиями, скоропортящиеся товары и проч.);

- сбалансирование экономических интересов участников рыночного взаимодействия (производителей, переработчиков сельскохозяйственной продукции, организаций торговли);

- развитие системы оптовой торговли, ориентированной на расширение ассортимента и повышение качества товаров отечественного производства;

- повышение качества предоставления торговых услуг и заинтересованности бизнеса в реализации товаров, отвечающих требованиям здорового образа жизни.

Осуществление комплекса конкретных мер в рамках перечисленных направлений позволит существенно повысить социальную и экономическую эффективность торговли, приблизиться к европейским стандартам торговых услуг и качества жизни населения.

Источники

Содерквист Д. Wal-Mart: как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя. Откровения вице-президента компании. М., 2008.

Социально-экономическое положение Санкт-Петербурга и Ленинградской области в январе—ноябре 2009 г. / Федеральная служба государственной статистики (Петростат). СПб., 2009.

Уолдинггер Р., Олдрич Х., Уорд Р. Этнические предприниматели // Экономическая социология. Электронный журнал. 2008. Т. 9. № 5. Ноябрь. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ecsoc.hse.ru/>

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. М., 1990.