

Т.А. НИКУЛИНА

**Методика
комплексной оценки эффективности
функционирования корпоративных
розничных торговых сетей**

В статье представлена методика оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей, которая отличается от представленных ранее методик наличием показателей оценки эффективности взаимодействия торговых предприятий в составе сети и методикой оценки синергетического эффекта функционирования сети. Предлагаемая методика комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей позволит дать объективную, формализованную экономическую оценку результативности их функционирования и может быть использована при разработке стратегии деятельности сети.

Ключевые слова: эффективность функционирования корпоративных розничных торговых сетей, методика оценки, комплексный подход, синергетический эффект.

Methodology for integrated evaluation of performance efficiency -of corporate retail trade networks. T.A. NIKULINA.

The paper presents a methodology for evaluating the performance of corporate retail chains, which includes estimation algorithm and performance evaluation at each stage: evaluation of foreign economic efficiency of functioning to control levels (regional, local), assessment of domestic economic efficiency activities (financial, commercial, marketing, personnel management, innovation), evaluation of the effectiveness of interaction of commercial enterprises within a network assessment synergies network operation and evaluation of the efficiency of the social network.

Key words: performance efficiency of corporate retail trade networks, evaluation methodology, integrated approach, synergy effect.

Анализ экономической литературы [1–7, 10] по проблеме исследования показал, что в настоящее время разработаны комплексные

подходы к оценке эффективности функционирования торговых предприятий, но отсутствуют комплексные подходы к оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей. Необходимость разработки методики комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей определяется следующим:

- ростом доли корпоративных розничных торговых сетей в общем объеме товарооборота розничной торговли;
- необходимостью разработки мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания населения;
- отсутствием комплексной методики оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей;
- отсутствием подходов к оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей с учетом синергетического эффекта по различным направлениям деятельности;
- необходимостью формирования механизмов оценки факторов, влияющих на эффективность функционирования корпоративных розничных торговых сетей [8].

Корпоративная розничная торговая сеть – совокупность розничных торговых предприятий, от эффективности функционирования которых зависит в целом эффективность функционирования корпоративной розничной торговой сети. Корпоративная розничная торговая сеть – интеграционная структура, поэтому в рамках оценки эффективности ее функционирования особого внимания заслуживает оценка синергетического эффекта от совместной деятельности розничных торговых предприятий в составе сети.

Оценку эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей предлагается осуществлять в несколько этапов.

1-й этап: оценка внешней экономической эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети на региональном, локальном уровнях (табл.1).

Показатели, предложенные в таблице, необходимо рассчитывать для каждой розничной сети и учитывать вклад конкретной корпоративной розничной торговой сети в товарооборот региона или населенного пункта в соответствии со специализацией розничной сети (продовольственная или непродовольственная).

2-й этап: оценка внутренней эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети по группам показателей следующих видов деятельности: финансовая, торговая, маркетинговая, управления персоналом, инновационная. Для определения показателей оценки по основным направлениям деятельности необходимо определить главные цели и задачи, решаемые при выполнении каждого вида деятельности (табл. 2).

Показатели оценки внешней экономической эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети на региональном, локальном уровнях

№ пп.	Уровень	Наименование показателя	Формула расчета	Характеристика показателя
1	Региональный уровень	Коэффициент эффективности функционирования корпоративной розничной сети на территории региона (субъекта РФ) – для корпоративных розничных торговых сетей федерального и локального уровня	$Kэф_{РС\text{рег.ур.}} = \frac{T_{ТО\text{рс субъекта РФ}}}{T_{ТО\text{розн.т. субъекта РФ}}}$ <p>где $T_{ТО\text{рс субъекта РФ}}$ – темп роста товарооборота корпоративной розничной сети за анализируемый период на территории субъекта РФ ($T_{ТО\text{рс субъекта РФ}} = TO_{\text{рс субъекта РФ отч.п. сопост. цены}} / TO_{\text{рс субъекта РФ пр.п.}} \cdot 100\%$);</p> $T_{ТО\text{розн.т. субъекта РФ}}$ – темп роста розничного товарооборота субъекта РФ за анализируемый период с учетом сопоставимых цен ($T_{ТО\text{розн.т. субъекта РФ}} = TO_{\text{розн.т. субъекта РФ отч.п.}} / TO_{\text{розн.т. субъекта РФ пр.п.}} \cdot 100\%$); $TO_{\text{розн.т. субъекта РФ отч.п. соп. ценах}} = TO_{\text{розн.т. субъекта РФ отч.п. тек. цены}} \cdot I_{\text{цен}}$	Показывает отношение темпа роста товарооборота розничной торговой сети (РС) к темпу роста розничного товарооборота региона (субъекта РФ). Если темп роста товарооборота корпоративной розничной сети на территории региона (субъекта РФ) равен или выше, чем темп роста розничного товарооборота региона (субъекта РФ), то деятельность РС можно считать эффективной.
2	Локальный уровень	Коэффициент эффективности функционирования корпоративной розничной сети на локальной территории (город, населенный пункт) – для корпоративных розничных торговых сетей локального уровня	$Kэф_{РС\text{лок.ур.}} = \frac{T_{ТО\text{рс нас.п.}}}{T_{ТО\text{розн.т. нас.п.}}}$ <p>где $T_{ТО\text{рс нас.п.}}$ – темп роста товарооборота корпоративной розничной сети за анализируемый период на территории населенного пункта ($T_{ТО\text{рс нас.п.}} = TO_{\text{рс нас.п. отч.п. сопост. цены}} / TO_{\text{рс нас.п. пр.п.}} \cdot 100\%$);</p> $T_{ТО\text{розн.т. нас.п.}}$ – темп роста розничного товарооборота населенного пункта за анализируемый период с учетом сопоставимых цен ($T_{ТО\text{розн.т. нас.п.}} = TO_{\text{розн.т. нас.п. отч.п. соп. цены}} / TO_{\text{розн.т. нас.п. пр.п.}} \cdot 100\%$); $TO_{\text{розн.т. нас.п. отч.п. соп. ценах}} = TO_{\text{розн.т. нас.п. отч.п. тек. цены}} \cdot I_{\text{цен}}$	Показывает отношение темпа роста товарооборота корпоративной розничной сети (РС) к темпу роста розничного товарооборота населенного пункта. Если темп роста товарооборота розничной сети равен или выше, чем темп роста розничного товарооборота населенного пункта, то деятельность РС можно считать эффективной.

Таблица 2

**Цели и задачи корпоративной розничной торговой сети
по основным видам деятельности**

Вид деятельности	Цель	Задачи
1. Финансовая деятельность	Увеличение объема прибыли корпоративной розничной торговой сети за счет оптимизации использования финансовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - повышение рентабельности активов; - повышение рентабельности акционерного капитала.
2. Торговая деятельность	Увеличение объема продаж и объема прибыли корпоративной розничной торговой сети за счет увеличения количества покупок и оптимизации торгового ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация процесса закупок товаров; - управление товарными запасами; - оптимизация торгового ассортимента; - увеличение эффективности использования торговых площадей; - повышение рентабельности продаж.
3. Маркетинговая деятельность	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет увеличения количества лояльных покупателей и количества покупок	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества лояльных покупателей; - увеличение количества новых покупателей; - увеличение количества покупок.
4. Деятельность по управлению персоналом	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет повышения производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> - повышение производительности труда персонала; - повышение производительности труда торгового персонала; - повышение эффективности обучения торгового персонала; - повышение стабильности персонала; - снижение текучести персонала.
5. Инновационная деятельность	Увеличение объема продаж корпоративной розничной торговой сети за счет новых методов управления, новых методов продаж и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности инноваций.

Анализ сложившейся практики оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей показал, что отдельные стороны деятельности в рамках выделенных видов деятельности корпоративных розничных торговых сетей остаются неохваченными показателями. Однако, по мнению привлеченных экспертов (было

опрошено 10 человек: 5 представителей продовольственных торговых сетей и 5 представителей непродовольственных торговых сетей), требуют учета (общее количество посетителей, товарооборот, приходящийся на 1 м² площади, прибыль на 1 м² торговой площади, прибыль на одного работника предприятия, прибыль на одного со-трудника торгового зала). Отбор экспертов был осуществлен по следующим критериям: компетентность в области управления корпоративными розничными торговыми сетями; занимаемая должность не ниже линейного менеджера и сроком не менее 1 года; объективность оценки.

В связи с этим нами предложен перечень показателей, которые рекомендуются для расчета в рамках данной методики и могут быть использованы дополнительно к тем показателям, которые в настоящее время применяются при оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей (табл. 3).

Представленные в табл. 3 показатели были предложены в связи с тем, что:

- в рамках корпоративных розничных торговых сетей сглаживаются скачки товарооборота, прибыли, что говорит о преимуществах функционирования предприятий в составе сети;
- увеличивается доля постоянных покупателей, которые «идут на бренд» сети и доверяют качеству товаров и услуг;
- процесс обучения персонала в рамках корпоративной розничной торговой сети поставлен на более высокий уровень (выше вложения, чаще обучение, наличие системы обучения, аттестация), таким образом, отдача на обучение выше;
- стандартизация процессов, в том числе торговых, а также мотивация, которая «привязана» к стандартам работы, позволяют влиять на показатели деятельности персонала.

Предложенные показатели могут быть рассчитаны как для отдельного предприятия в составе корпоративной розничной торговой сети, так и для сети в целом. Это позволит определить влияние отдельных бизнес-процессов на эффективность функционирования отдельных структурных подразделения и сети в целом.

3-й этап: оценка эффективности взаимодействия торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети. Этот этап является достаточно важным, так как общая эффективность функционирования корпоративной розничной торговой сети формируется эффективностью функционирования составляющих ее элементов – торговых предприятий в ее составе по видам деятельности. Оценка эффективности внутрисетевого функционирования позволит выявить проблемные предприятия и степень отклонения их показателей от показателей предприятий сети для дальнейшей корректировки мероприятий по управлению сетью (табл. 4).

4-й этап: оценка синергетического эффекта функционирования корпоративной розничной торговой сети по следующим видам деятельности: финансовая, торговая, маркетинговая, управления персоналом,

Таблица 3
**Показатели оценки внутренней эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети (РС)
 по видам деятельности**

№ пп.	Наименование показателя	Формула расчета	Обозначения	Характеристика показателя
Финансовая деятельность				
1	Коэффициент вариации прибыли РС во времени	$K_{вар.Пр_{РС}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Пр_i - \overline{Пр})^2}{n}} \cdot \frac{100}{\overline{Пр}}$	$Пр_i$ – прибыль РС в i-й промежуток времени, тыс. руб; $\overline{Пр}$ – средний объем прибыли РС за анализируемый временной период, тыс. руб; n – количество временных периодов.	Показывает степень стабильности получения прибыли РС, которая определяется эффективностью управления финансовой деятельностью РС.
Торговая деятельность				
2	Коэффициент вариации объема продаж РС во времени	$K_{вар. V_{РС}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (V_i - \overline{V})^2}{n}} \cdot \frac{100}{\overline{V}}$	V_i – объем продаж РС в i-й промежуток времени, тыс. руб; \overline{V} – средний объем продаж РС за анализируемый временной период, тыс. руб; n – количество временных периодов.	Показывает степень стабильности продаж РС, которая определяется эффективностью управления ассортиментной политикой, работой персонала и инновационной деятельностью РС.
3	Коэффициент вариации валовой маржи РС во времени	$K_{вар. M_{РС}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (M_i - \overline{M})^2}{n}} \cdot \frac{100}{\overline{M}}$	M_i – валовая маржа РС в i-й промежуток времени, тыс. руб; \overline{M} – средний объем валовой маржи РС за анализируемый временной период, тыс. руб; n – количество временных периодов.	Показывает степень стабильности получения валовой маржи, которая определяется эффективностью организации торговой деятельности.

№ пп.	Наименование показателя	Формула расчета	Обозначения	Характеристика показателя
Маркетинговая деятельность				
4	Доля объема продаж постоянным покупателям	$K_{пост.п.} = \frac{V_{пост.п.}}{V}$	$V_{пост.п.}$ – объем продаж РС по группе «постоянные покупатели» за анализируемый период, тыс. руб; V – общий объем продаж РС за анализируемый временной период, тыс. руб.	Оценивает долю, которую занимает объем продаж постоянным покупателям в общем объеме продаж РС.
Деятельность по управлению персоналом РС				
5	Коэффициент эффективности обучения персонала относительно среднего чека	$K_{СЧ_{РС}} = \frac{T_{СЧ}}{T_{Роб_{торг.п.}}}$	$T_{СЧ}$ – темп роста среднего чека за анализируемый период ($T_{СЧ} = СЧ_{РСотч.п.} / СЧ_{РСпр.п.} \cdot 100\%$); $T_{Роб_{торг.п.}}$ – темп роста расходов на обучение торгового персонала за анализируемый период ($T_{Роб_{торг.п.}} = РОБ_{торг.п.отч.п.} / РОБ_{торг.п.пр.п.} \cdot 100\%$)	Оценивает уровень эффективности вложений в обучение торгового персонала. Показывает отношение темпа роста среднего чека РС к темпу роста расходов на обучение торгового персонала РС за анализируемый период.
6	Коэффициент эффективности обучения персонала относительно объема продаж с 1 м ² торговой площади РС	$K_{V_{1,м^2_{торг.пл.}}} = \frac{T_{V_{1,м^2_{торг.пл.}}}}{T_{Роб_{торг.п.}}}$	$T_{V_{1,м^2_{торг.пл.}}}$ – темп роста объема продаж с 1 м ² торговой площади РС за анализируемый период ($T_{V_{1,м^2_{торг.пл.}}} = V_{1,м^2_{торг.пл.отч.п.}} / V_{1,м^2_{торг.пл.пр.п.}} \cdot 100\%$); $T_{Роб_{торг.п.}}$ – темп роста расходов на обучение торгового персонала за анализируемый период ($T_{Роб_{торг.п.}} = РОБ_{торг.п.отч.п.} / РОБ_{торг.п.пр.п.} \cdot 100\%$)	Оценивает уровень эффективности вложений в обучение торгового персонала. Показывает отношение темпа роста объема продаж с 1 м ² торговой площади к темпу роста расходов на обучение торгового персонала РС за анализируемый период.

Разработано автором

Таблица 4

**Показатели стабильности функционирования торговых предприятий
в составе корпоративной розничной торговой сети**

№ п.п.	Наименование показателя	Формула расчета	Обозначения	Характеристика показателя
1	Коэффициент рентабельности состава участников розничной сети	$K = \frac{Q_{\text{рент.п.}}}{Q_n}$	$Q_{\text{рент.п.}}$ – количество рентабельных предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети; Q_n – общее количество торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети	Оценивает уровень рентабельности состава участников корпоративной розничной сети. Показывает долю рентабельных торговых предприятий в общем количестве торговых предприятий в составе корпоративной розничной сети
2	Показатель вариации рентабельности продаж предприятий в составе корпоративной розничной сети	$K_{\text{вар.рент.}} = \frac{R_{\text{продаж.мин.}}}{R_{\text{продаж.макс.}}}$	$R_{\text{продаж.мин.}}$ – рентабельность продаж предприятий в составе корпоративной розничной сети с минимальным значением показателя; $R_{\text{продаж.макс.}}$ – рентабельность продаж предприятий в составе корпоративной розничной сети с максимальным значением показателя	Показывает отношение показателя рентабельности продаж предприятия с минимальным значением этого показателя к показателю рентабельности продаж предприятия с максимальным значением этого показателя в составе корпоративной розничной сети
3	Показатель вариации товарооборота с 1 м ² торговой площади предприятий в составе корпоративной розничной сети	$K_{\text{вар.выручки}} = \frac{V_{1,м^2,мин.}}{V_{1,м^2,макс.}}$	$V_{1,м^2,мин.}$ – выручка с 1 м ² торговой площади предприятия в составе корпоративной розничной сети с минимальным значением этого показателя; $V_{1,м^2,макс.}$ – выручка с 1 м ² торговой площади предприятия в составе корпоративной розничной сети с максимальным значением этого показателя	Показывает отношение показателя выручки с 1 м ² торговой площади предприятия с минимальным значением этого показателя к показателю выручки с 1 м ² торговой площади предприятия с максимальным значением этого показателя в составе корпоративной розничной сети

№ пп.	Наименование показателя	Формула расчета	Обозначения	Характеристика показателя
4	Показатель вариации прибыли с 1 м ² торговой площади предприятий в составе корпоративной розничной сети	$K_{\text{вар. прибыли}} = \frac{П_{1, м^2, \text{мин}}}{П_{1, м^2, \text{макс}}}$	<p>$П_{1, м^2, \text{мин}}$ – прибыль с 1 м² торговой площади предприятия в составе корпоративной розничной сети с минимальным значением этого показателя;</p> <p>$П_{1, м^2, \text{макс}}$ – прибыль с 1 м² торговой площади предприятия в составе корпоративной розничной сети с максимальным значением этого показателя</p>	Показывает отношение показателя прибыли с 1 м ² торговой площади предприятия с минимальным значением этого показателя к показателю прибыли с 1 м ² торговой площади предприятия с максимальным значением этого показателя в составе корпоративной розничной сети
5	Показатель вариации производительности труда торгового персонала предприятий в составе корпоративной розничной сети	$K_{\text{вар. пр. т.п.}} = \frac{Пр_{\text{торг.перс. мин}}}{Пр_{\text{торг.перс. макс}}}$	<p>$Пр_{\text{торг.персонала мин}}$ – производительности труда торгового персонала предприятия в составе корпоративной розничной сети с минимальным значением этого показателя;</p> <p>$Пр_{\text{торг.персонала макс}}$ – производительности труда торгового персонала предприятия в составе корпоративной розничной сети с максимальным значением этого показателя</p>	Показывает отношение показателя производительности труда торгового персонала предприятия с минимальным значением этого показателя к показателю производительности труда торгового персонала предприятия с максимальным значением этого показателя в составе корпоративной розничной сети

Разработано автором

инновационная. Основная задача на данном этапе – определение основных факторов формирования эффектов и определение основных показателей по указанным видам деятельности. Известно достаточно много работ, связанных с описанием синергетических процессов интегрированных структур. В большей степени эти работы затрагивают интегрированные структуры, формируемые за счет слияний и поглощений [9, 11]. Для корпоративных розничных торговых сетей характерна горизонтальная интеграция – объединение (или открытие новых) одинаковых предприятий с целью снижения издержек за счет увеличения объема продаж (эффект масштаба). В табл. 5 представлены основные виды синергии и синергетические эффекты, которые возникают в процессе совместной деятельности предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети, выделенные автором на основе использования функционального подхода.

Под синергетическим эффектом функционирования корпоративной розничной торговой сети предлагаем понимать эффект, который возникает в процессе совместной деятельности торговых предприятий в ее составе по основным видам деятельности: финансовой, торговой, маркетинговой, управления персоналом, инновационной, что приводит к качественно новому состоянию в целом корпоративной розничной торговой сети (рост доходов, снижение затрат, сокращение налоговых отчислений, повышение конкурентоспособности и т.д.) [8].

Для оценки потенциального эффекта от функционирования торговых предприятий в составе сети необходимо выделить сферы, в которых могут быть получены эффекты и определить их основные источники.

Расчет синергетического эффекта функционирования корпоративной розничной торговой сети состоит в расчете разницы между выбранными показателями деятельности сети в целом и суммой значений показателей деятельности отдельных торговых предприятий сети при условии их функционирования самостоятельно вне корпоративной розничной торговой сети:

$$CЭ_{PC} = Э_{PC} - \sum_1^n Э_i, \quad (1)$$

где $CЭ_{PC}$ – общий синергетический эффект функционирования корпоративной розничной торговой сети (РС);

$Э_{PC}$ – эффект от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

$Э_1, Э_2, \dots, Э_n$ – эффекты функционирования розничных торговых предприятий, входящих в розничную сеть, при условии их функционирования вне корпоративной розничной торговой сети, $I = 1, \dots, n$.

В настоящее время к оценке синергетического эффекта определены следующие подходы: доходный, сравнительный и затратный [1, 2]. Каждый подход имеет преимущества и недостатки, но в практике оценки чаще используется доходный подход, который включает в себя ряд методов.

Таблица 5

Виды синергии, виды эффектов от совместной деятельности торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети

Вид деятельности	Вид эффекта	Вид синергии	Источник синергии
Финансовая деятельность	Эффект совместного использования активов	Синергия снижения затрат	Снижение затрат
	Эффект экономии на рынке капитала	Синергия снижения затрат	Снижение затрат
	Эффект экономии налогов	Синергия снижения затрат	Сокращение налоговых отчислений
	Эффект внедрения инвестиций за счет финансового результата	Синергия снижения затрат	Расширение инвестиционных возможностей за счет собственных средств сети
	Эффект оптимизации инвестиционной деятельности	Синергия снижения затрат	Снижение затрат за счет перераспределения инвестиционных затрат между участниками розничной сети
	Эффект внедрения инвестиций за счет заемного капитала	Синергия снижения затрат	Рост внимания со стороны финансовых структур. Расширение возможностей привлечения заемного капитала за счет увеличения масштабов сети
Торговая деятельность	Эффект роста товарооборота	Синергия роста доходов (эффект масштаба)	Расширение ассортимента товаров и услуг, увеличение спроса на товары и услуги, стандартизация бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности корпоративной розничной торговой сети
	Эффект уменьшения закупочных цен	Синергия снижения затрат (эффект масштаба)	Увеличение объемов закупа товара
	Эффект совместного использования инфраструктурных объектов	Синергия снижения затрат (эффект масштаба)	Сокращение расходов при совместном использовании складов, системы связи

Продолжение табл. 5

Вид деятельности	Вид эффекта	Вид синергии	Источник синергии
Торговая деятельность	Эффект снижения транзакционных издержек	Синергия снижения затрат	Снижение затрат на поиск партнеров, поставщиков за счет регулярного взаимодействия между участниками и как следствие повышение безопасности сделок
	Эффект трансформационных издержек	Синергия снижения затрат	Сокращение транспортных расходов, стандартизация бизнес-процессов, сокращение расходов на обслуживание территориально близкорасположенных торговых предприятий розничной сети
Маркетинговая деятельность	Эффект роста лояльности покупателей	Синергия роста доходов	Рост объемов продаж за счет повторных покупок
	Эффект роста продаж	Синергия роста доходов	Рост объемов продаж за счет увеличения охвата рынка и увеличения количества покупателей
	Эффект сокращения затрат на маркетинговые мероприятия, размещение рекламы и производство рекламной продукции	Синергия снижения затрат	Увеличение объемов маркетинговых мероприятий, рекламы и производства рекламной продукции и, как следствие, снижение цен на их проведение и размещение
	Эффект повышения качества обслуживания	Синергия роста доходов	Рост объемов продаж за счет повышения качества обслуживания и как следствие повышения привлекательности розничной сети для потребителей
Деятельность по управлению персоналом	Эффект повышения квалификации персонала	Синергия повышения качества управления	Увеличение расходов на обучение персонала
	Эффект повышения стабильности персонала	Синергия повышения качества управления Синергия Корпоративной культуры	Современные мотивационные системы, увеличение расходов на социальные гарантии, введение корпоративной культуры

Окончание табл. 5

Вид деятельности	Вид эффекта	Вид синергии	Источник синергии
Деятельность по управлению персоналом	Эффект сокращения затрат на персонал	Синергия повышения качества управления	Оптимизация организационной структуры и оптимизация расходов на персонал. Устранение дублирования функций
Инновационная деятельность	Эффект сокращения затрат за счет внедрения инновационных технологий одновременно на всех торговых предприятиях в составе сети	Синергия снижения затрат (эффект масштаба)	Оптимизация бизнес процессов одновременно на всех торговых предприятиях в составе сети. Увеличение пропускной способности торговых предприятий в составе сети

Таблица 6

Факторы роста синергетического эффекта корпоративной розничной торговой сети

Факторы роста синергетического эффекта	Условия формирования синергетического эффекта
Рост доходов	<p>Увеличение товарооборота за счет совершенствования процесса управления ассортиментом (расширения и оптимизации ассортимента; закуп более качественного товара).</p> <p>Увеличение товарооборота за счет увеличения спроса.</p> <p>Увеличение товарооборота за счет увеличения количества повторных покупок (увеличение лояльности покупателей).</p> <p>Увеличение товарооборота за счет увеличения охвата территории (увеличения количества торговых предприятий).</p> <p>Увеличение товарооборота за счет повышения качества обслуживания (стандартизация, обучение персонала и т.д.).</p> <p>Увеличение товарооборота за счет нематериальных активов (бренд, имидж и т.д.)</p>
Сокращение затрат	<p>Сокращение налоговых отчислений и налоговых льгот.</p> <p>Сокращение затрат за счет совместного использования активов.</p> <p>Сокращение затрат за счет экономии на рынке капитала.</p> <p>Сокращение транзакционных издержек.</p> <p>Сокращение трансформационных издержек</p> <p>Сокращение закупочной цены на товары (за счет увеличения объема закупа товаров).</p>

Окончание табл. 6

Факторы роста синергетического эффекта	Условия формирования синергетического эффекта
Сокращение затрат	Сокращение затрат на маркетинговые мероприятия.
	Сокращение затрат на персонал за счет оптимизации структуры управления
Увеличение стоимости компании	Рост капитализации корпоративной розничной торговой сети за счет повышения имиджа, роста стоимости бренда и т.д.

Нами будет использован доходный подход, который предполагает расчет денежного потока. Данный метод дает возможность учесть различные факторы роста синергетического эффекта и возможность оценки резервов его увеличения.

На основе выделенных эффектов от совместной деятельности торговых предприятий в составе корпоративной розничной сети (табл. 5) определяем факторы роста синергетического эффекта (табл. 6).

Синергетический эффект функционирования корпоративной розничной торговой сети образуется за счет повышения дохода и снижения затрат:

$$СЭ_{PC} = \Delta D_{PC} + \Delta Z_{PC}, \quad (2)$$

где $СЭ_{PC}$ – синергетический эффект функционирования корпоративной розничной торговой сети;

ΔD_{PC} – изменение доходов от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

ΔZ_{PC} – изменение затрат от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети.

Анализ видов эффектов, которые могут иметь место в процессе функционирования корпоративной розничной сети, позволил определить синергетический эффект как сумму эффектов, которые могут быть получены от увеличения доходов:

$$\Delta D_{PC} = \Delta D_{TO} + \Delta D_{ПД}, \quad (3)$$

где ΔD_{PC} – изменение доходов от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

ΔD_{TO} – изменение доходов за счет увеличения товарооборота;

$\Delta D_{ПД}$ – изменение доходов за счет увеличения доходов от прочей (не основной деятельности).

Синергетический эффект как сумма эффектов, которые могут быть получены от сокращения затрат:

$$\begin{aligned} \Delta Z_{PC} = & \Delta Z_{\text{зак.цены.}} + \Delta Z_{\text{марк.мер.}} + \Delta Z_{\text{активы}} + \Delta Z_{\text{рын.кап.}} + \Delta Z_{\text{нал.отч.}} \\ & + \Delta Z_{\text{транз.изд.}} + \Delta Z_{\text{транс.изд.}} + \Delta Z_{\text{перс.}}, \end{aligned} \quad (4)$$

где ΔZ_{PC} – изменение затрат от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

$\Delta Z_{\text{зак. цены}}$ – изменение затрат за счет уменьшения закупочных цен на товары;

$\Delta Z_{\text{марк. мер}}$ – изменение затрат на маркетинговые мероприятия;

$\Delta Z_{\text{активы}}$ – изменение затрат за счет совместного использования активов;

$\Delta Z_{\text{рын. капитала}}$ – изменение затрат за счет экономии на рынке капитала;

$\Delta Z_{\text{нал. отч.}}$ – изменение налоговых отчислений;

$\Delta Z_{\text{транз. изд.}}$ – изменение транзакционных издержек;

$\Delta Z_{\text{трансф. изд.}}$ – изменение трансформационных издержек;

$\Delta Z_{\text{перс.}}$ – изменение расходов на развитие и обучение персонала.

Рассмотрим образование синергетических эффектов за счет увеличения доходов и снижения затрат. Все источники образования синергетического эффекта оценить не представляется возможным, поэтому ниже определены самые весомые источники на основе личного опыта работы в корпоративных розничных торговых сетях и по результатам опроса экспертов.

Синергетический эффект, образуемый за счет увеличения доходов корпоративной розничной торговой сети. Логика представленных ниже рассуждений основана на допущении, что товарооборот корпоративной розничной сети – это произведение таких показателей, как средний чек и количество покупок за анализируемый период:

$$O_{\text{корп. РС}} = \text{СЧ}_{\text{корп. РС}} \times \Pi_{\text{корп. РС}} \quad (5)$$

где $\text{СЧ}_{\text{корп. РС}}$ – средний чек корпоративной розничной торговой сети;

$\Pi_{\text{корп. РС}}$ – количество покупок в корпоративной розничной торговой сети.

Синергетический эффект, образуемый за счет увеличения доходов корпоративной розничной торговой сети, предлагаем рассматривать исходя из основных источников формирования доходов по основным видам деятельности.

1. Синергетический эффект, возникающий в результате увеличения доходов от торговой деятельности, предлагается рассматривать в зависимости от увеличения среднего чека, так как на его величину оказывают влияние следующие факторы: расширение и оптимизация ассортимента товаров; увеличение спроса в связи с повышением доверия покупателей к качеству предоставляемых товаров и услуг; мерчандайзинг корпоративной розничной торговой сети и т.д.

1.1 Показатель синергетического эффекта, образуемого от увеличения среднего чека розничного торгового предприятия за счет функционирования в составе корпоративной розничной торговой сети:

$$\text{СЭторг}_{\text{ср.чек.}} = K_{\text{ср.чек.}} \times (TO_1 + TO_2 + \dots + TO_n)_{\text{авт.}} \quad (6)$$

где $K_{\text{ср.чек.}}$ – коэффициент увеличения среднего чека при функционировании розничных торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

$TO_1, TO_2 \dots TO_n$ – товарооборот розничных торговых предприятий при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

2. Синергетический эффект в результате маркетинговой деятельности за счет увеличения количества повторных покупок (повышение лояльности покупателей), увеличения количества новых покупателей.

2.1 Показатель синергетического эффекта от увеличения повторных покупок (повышения лояльности покупателей):

$$СЭ_{\text{марк. повт. пок.}} = K_{\text{повт. пок.}} \times (TO_1 + TO_2 + \dots + TO_n)_{\text{авт.}}, \quad (7)$$

где $K_{\text{повт. пок.}}$ – коэффициент увеличения повторных покупок при функционировании розничных торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

$TO_1, TO_2 \dots TO_n$ – товарооборот розничных торговых предприятий по повторным покупкам при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

2.2 Показатель синергетического эффекта от увеличения количества новых покупателей:

$$СЭ_{\text{марк. нов. пок.}} = K_{\text{нов. пок.}} \times (TO_{1\text{нов. пок.}} + TO_{2\text{нов. пок.}} + \dots + TO_{n\text{нов. пок.}})_{\text{авт.}}, \quad (8)$$

где $K_{\text{нов. пок.}}$ – коэффициент увеличения количества новых покупателей при функционировании розничных торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети за счет повышения качества обслуживания покупателей;

$TO_{1\text{ нов. пок.}}, TO_{2\text{ нов. пок.}} \dots TO_{n\text{ нов. пок.}}$ – товарооборот розничных торговых предприятий по новым покупателям при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

Синергетический эффект, наблюдаемый за счет снижения затрат корпоративной розничной торговой сети предлагаем также рассматривать исходя из основных статей расходов по основным видам деятельности.

1. Синергетический эффект торговой деятельности за счет предоставления поставщиками товаров и услуг корпоративной розничной торговой сети скидок к закупочным ценам за увеличение объемов закупок, сокращения транспортных расходов.

1.1 Показатель синергетического эффекта от сокращения затрат в результате скидок к закупочным ценам:

$$СЭ_{\text{торг. ск. зак. цены}} = K_{\text{ск. зак. цены}} \times (\Sigma C_1 \times Q_1 + \Sigma C^2 \times Q_2 + \dots + \Sigma C_n \times Q_n)_{\text{авт.}}, \quad (9)$$

где $K_{\text{ск. зак. цены}}$ – коэффициент средневзвешенной скидки к закупочной цене по ассортименту за счет увеличения объемов закупки корпоративной розничной торговой сети;

$C_1, C_2 \dots C_n$ – закупочная цена для розничных торговых предприятий при условии автономной работы;

$Q_1, Q_2 \dots Q_n$ – количество закупленных товаров розничными торговыми предприятиями при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

2. Синергетический эффект маркетинговой деятельности за счет снижения затрат на одно маркетинговое мероприятие в связи с увеличением их количества, объемов рекламы и рекламной продукции.

2.1 Показатель синергетического эффекта от сокращения затрат в результате скидок на проведение маркетинговых мероприятий:

$$CЭ_{\text{марк.ск.марк.}} = K_{\text{ск.марк.}} \times (\Sigma MZ_1 + \Sigma MZ_2 + \dots + \Sigma MZ_n)_{\text{авт.}}, \quad (10)$$

где $K_{\text{ск.марк.}}$ – коэффициент среднего размера скидки к затратам на маркетинговые мероприятия за счет увеличения их объемов в рамках корпоративной розничной торговой сети;

$MZ_1, MZ_2 \dots MZ_n$ – затраты на маркетинговые мероприятия торговых предприятий при условии их автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

3. Синергетический эффект деятельности по управлению персоналом корпоративной розничной торговой сети за счет оптимизации организационной структуры, ликвидации дублирующих управленческих функций, оптимизации обучения и т.д.

3.1 Показатель синергетического эффекта от сокращения затрат на управление персоналом:

$$CЭ_{\text{упр.перс.}} = K_{\text{затрат на упр.перс.}} \times (Z_{\text{упр.1}} + Z_{\text{упр.2}} + \dots + Z_{\text{упр.n}})_{\text{авт.}}, \quad (11)$$

где $K_{\text{затрат на упр.перс.}}$ – коэффициент снижения затрат на управление персоналом при функционировании розничных торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети;

$Z_{\text{упр.1}}, Z_{\text{упр.2}} \dots Z_{\text{упр.n}}$ – затраты на управление персоналом розничных торговых предприятий при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

4. Синергетический эффект финансовой деятельности корпоративной розничной торговой сети за счет предоставления ей льготных условий на привлечение заемных средств, при условии увеличения объемов привлечения.

4.1 Показатель синергетического эффекта от снижения процентной ставки привлечения заемного капитала:

$$CЭ_{\text{фин.}\% \text{ ставки ЗК}} = K_{\% \text{ ставки ЗК}} \times (ЗК_1 + ЗК_2 + \dots + ЗК_n)_{\text{авт.}}, \quad (12)$$

где $K_{\% \text{ ставки ЗК}}$ – коэффициент снижения процентной ставки привлечения заемного капитала для корпоративной розничной торговой сети;

$ЗК_1, ЗК_2 \dots ЗК_n$ – размер заемного капитала розничных торговых предприятий при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

4.2 Показатель синергетического эффекта от снижения затрат на налоговые отчисления:

$$CЭ_{\text{фин.нал.}} = K_{\text{нал.}} \times (H_1 + H_2 + \dots + H_n)_{\text{авт.}}, \quad (13)$$

где $K_{\text{нал.}}$ – коэффициент снижения налоговых отчислений корпоративной розничной торговой сети;

$N_1, N_2 \dots N_n$ – размер налоговых отчислений розничных торговых предприятий при условии автономной работы;

n – количество торговых предприятий.

5-й этап: оценка интегрированного показателя синергетического эффекта функционирования розничной торговой сети определяется по формуле

$$CЭ_{PC} = \Delta D_{Тоб} + \Delta Z_{зак.цены} + \Delta Z_{марк.мер.} + \Delta Z_{нал.отч.} + \Delta Z_{расходьнакредит} + \Delta Z_{упр.перс.} \quad (14)$$

где $CЭ_{PC}$ – общий синергетический эффект функционирования корпоративной розничной торговой сети (РС);

$\Delta D_{Тоб}$ – изменение доходов от совместного функционирования торговых предприятий в составе корпоративной розничной торговой сети за счет увеличения товарооборота;

$\Delta Z_{зак.цены}$ – изменение затрат за счет уменьшения закупочных цен на товары (торговая деятельность);

$\Delta Z_{марк.мер.}$ – изменение затрат на маркетинговые мероприятия (маркетинговая деятельность);

$\Delta Z.$ – изменение затрат за пользование кредитными средствами (финансовая деятельность);

$\Delta Z_{нал.отч.}$ – изменение налоговых отчислений (финансовая деятельность);

$\Delta Z_{перс.}$ – изменение затрат в результате централизации управленческих функций и сокращения дублирования функций (деятельность по управлению персоналом).

6-й этап: оценка социальной эффективности функционирования корпоративной розничной торговой сети на региональном и локальном уровнях, а также на уровне предприятия [1].

Социальная значимость корпоративных розничных торговых сетей должна рассматриваться с точки зрения значимости для персонала предприятия и точки зрения важности для покупателей и должна отражать показатели, которые характеризуют «качество жизни». Предлагается оценивать социальную эффективность функционирования корпоративных розничных торговых сетей по следующим показателям (табл. 7).

Предлагаемая методика комплексной оценки эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей позволяет дать объективную, формализованную экономическую оценку результативности их функционирования. Предлагаемый оценочный аппарат позволяет выявить причины недостаточно высоких показателей эффективности функционирования, что, в свою очередь, является ориентиром для развития приоритетных направлений развития розничной торговой сети. И, как следствие, дает возможность собственникам, руководителям розничной торговой сети и руководителям торговых предприятий в составе сети оперировать предложенным оценочным

Показатели оценки социальной эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей на федеральном, региональном, локальном уровнях

№ пп.	Уровень оценки	Наименование показателя	Формула расчета
		<p>Коэффициент вклада корпоративной розничной сети (РС) в развитие рынка труда на уровне региона</p>	$K_{\text{раб.мест РС рег.ур.}} = \frac{K_{\text{раб.мест РС рег.}}}{K_{\text{раб.мест розн.т.рег.}}},$ <p>где $K_{\text{раб.мест РС рег.}}$ – коэффициент вклада РС в развитие рынка труда региона; $K_{\text{раб.мест РС рег.}}$ – количество рабочих мест, созданных РС на территории региона; $K_{\text{раб.мест розн.т.рег.}}$ – общее количество рабочих мест в розничной торговле региона.</p>
1	Региональный	<p>Коэффициент уровня социальных гарантий РС для населения региона</p>	$K_{\text{ЗП РС рег.ур.}} = \frac{T_{\text{ЗП РС рег.}}}{T_{\text{ЗПрозн.т.рег.}}},$ <p>где $K_{\text{ЗП РС рег.ур.}}$ – коэффициент уровня социальных гарантий РС для населения региона; $T_{\text{ЗП РС рег.}}$ – темп роста уровня заработной платы сотрудников корпоративной розничной сети за анализируемый период на территории региона ($T_{\text{ЗП РС}} = \text{ЗП}_{\text{РС отч.п.}} / \text{ЗП}_{\text{РС пр.п.}} \cdot 100\%$); $T_{\text{ЗП розн.т.рег.}}$ – темп роста средней заработной платы в розничной торговле на территории региона за анализируемый период ($T_{\text{ЗП розн.т.рег.}} = \text{ЗП}_{\text{розн.т.рег.отч.п.}} / \text{ЗП}_{\text{розн.т.рег. пр.п.}} \cdot 100\%$)</p>

№ пп.	Уровень оценки	Наименование показателя	Формула расчета
2	Локальный	Коэффициент вклада корпоративной розничной сети (РС) в развитие рынка труда на уровне населенного пункта $K_{\text{раб. мест. лок. ур}}$	$K_{\text{раб. мест. лок. ур}} = \frac{K_{\text{раб. мест. РС. лок. ур}}}{K_{\text{раб. мест. розн. т. нас. п.}}},$ <p>где $K_{\text{раб. мест. лок. ур}}$ – коэффициент вклада РС в развитие рынка труда населенного пункта;</p> <p>$K_{\text{раб. мест. РС. лок. ур}}$ – количество рабочих мест, созданных РС на территории населенного пункта;</p> <p>$K_{\text{раб. мест. розн. т. нас. п.}}$ – общее количество рабочих мест в розничной торговле населенного пункта.</p>
3	Уровень предприятия – корпоративной розничной торговой сети	Коэффициент уровня социальных гарантий РС для населения населенного пункта	$K_{\text{ЗП РС. лок. ур}} = \frac{T_{\text{ЗП РС. нас. п.}}}{T_{\text{ЗП розн. т. нас. п.}}},$ <p>где $K_{\text{ЗП РС. лок. ур}}$ – коэффициент уровня социальных гарантий РС для населения населенного пункта;</p> <p>$T_{\text{ЗП РС. нас. п.}}$ – темп роста уровня заработной платы сотрудников корпоративных розничных сетей за анализируемый период на территории населенного пункта ($T_{\text{ЗП РС. нас. п.}} = \text{ЗП}_{\text{РС. нас. п. отч. п.}} / \text{ЗП}_{\text{РС. нас. п. пр. л.}} \cdot 100 \%$);</p> <p>$T_{\text{ЗП розн. т. нас. п.}}$ – темп роста средней заработной платы в розничной торговле на территории населенного пункта за анализируемый период ($T_{\text{ЗП розн. т. нас. п.}} = \text{ЗП}_{\text{розн. т. нас. п. отч. п.}} / \text{ЗП}_{\text{розн. т. нас. п. пр. л.}} \cdot 100 \%$)</p>

№ пп.	Уровень оценки	Наименование показателя	Формула расчета
3	Уровень предприятия – корпоративной розничной торговой сети	Коэффициент уровня качества обслуживания РС (оценка покупателя)	$Y_{KO} = \frac{K_{y.n.}}{K_{общ.}}$ <p>где Y_{KO} – коэффициент уровня качества обслуживания РС (оценка покупателя); $K_{y.n.}$ – количество покупателей, удовлетворенных качеством обслуживания РС; $K_{общ.}$ – общее количество покупателей, принявших участие в опросе.</p>
		Коэффициент уровня удовлетворенности условиями труда РС (оценка персоналом)	$Y_{UT} = \frac{K_y}{K_{общ.}}$ <p>где Y_{UT} – коэффициент уровня удовлетворенности условиями труда РС (оценка персоналом); K_y – количество персонала, удовлетворенного условиями труда; $K_{общ.}$ – общее количество персонала, принявшего участие в опросе.</p>

аппаратом и экономически взвешенно планировать деятельность розничной торговой сети или торгового предприятия и оперативно принимать эффективные управленческие решения.

Литература

1. Давыдянец Д.Е. Эффективность деятельности торговых организаций (теория, оценка и анализ): дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2000. 358 с.
2. Емельянова О.Н. Современные подходы к оценке эффективности деятельности торгового предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Красноярск, 2004. 200 с.
3. Иваницкий В.И., Максименко Р.А., Ушакова Н.Н. Экономика советской торговли: учеб. пособие для вузов. М.: Экономика, 1990. 334 с.
4. Ивашкин М.В. Управление торговыми сетями на потребительском рынке: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 Хабаровск, 2006. 34 с.
5. Камскова И.Д. Организационно-экономические методы повышения эффективности управления торговыми сетями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Нижний Новгород, 2006. 172 с.
6. Карх Д.А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2010. 38 с.
7. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. Режим доступа: // <http://cfin.ru/press/marketing>. 2000. 4/06. shtml. (дата обращения 16.07.2013).
8. Никулина Т.А. Методический подход к оценке эффективности функционирования корпоративных розничных торговых сетей // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4–1(45–1). С. 726–730.
9. Пронин М.В. Экономическая оценка слияний и поглощений непубличных компаний промышленности: монография. Тамбов, 2006.
10. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и Ко, 2003. 1012 с.
11. Храмова Е.А. Синергетический эффект в интегрированных формированиях // Экономические науки. 2011. № 3 (76). С. 331–334.

References

1. Davydyants D.E. *Effektivnost' deyatel'nosti torgovykh organizatsiy (teoriya, otsenka i analiz)*. Diss. doct. ekon. nauk [The Effectiveness of Trade Organizations (Theory, Assessment and Analysis) Doct. Diss.]. Moscow, 2000. 358 p.
2. Emel'yanova O.N. *Sovremennye podkhody k otsenke effektivnosti deyatel'nosti torgovogo predpriyatiya*. Diss. kand. ekon. nauk [Modern Approaches to the Evaluation of Commercial Enterprise Effectiveness. Doct. Diss.]. Krasnoyarsk, 2004. 200 p.

3. Ivanitskiy V.I., Maksimenko R.A., Ushakova N.N. *Ekonomika sovetskoy trgovli* [Economy of Soviet Trade]. Moscow, Ekonomika Publ., 1990. 334 p.
4. Ivashkin M.V. *Upravlenie trgovymi setyami na potrebitel'skom rynke*. Diss. doct. ekon. nauk [Management of Trade Networks on the Consumer Market. Doct. Diss.]. Khabarovsk, 2006. 34 p.
5. Kamskova I.D. *Organizatsionno-ekonomicheskie metody povysheniya effektivnosti upravleniya trgovymi setyami*. Diss. kand. ekon. nauk [Organizational and Economic Methods for Improving Trade Networks Management Efficiency. Doct. Diss.]. Nizhniy Novgorod, 2006. 172 p.
6. Karkh D.A. *Ekonomicheskaya i sotsial'naya effektivnost' uslug roznichnoy trgovli*. Diss. doct. ekon. nauk [Economic and Social Efficiency of Retail Services. Doct. Diss.]. Ekaterinburg, 2010. 38 p.
7. Nikolaeva T.I. *Sistemnaya otsenka effektivnosti kommercheskoy deyatel'nosti predpriyatiy trgovli* [Systemic Evaluation of Trading Enterprises Commercial Activities Efficiency]. Available at: // [http; // cfin.ru / press / marketing](http://cfin.ru/press/marketing). 2000. – 4/06. shtml. (accessed 16.07.2013).
8. Nikulina T.A. Metodicheskiy podkhod k otsenke effektivnosti funktsionirovaniya korporativnykh roznichnykh trgovykh setey [Methodical Approach to an Assessment of Corporate Retail Trade Networks Functioning Efficiency]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and business*, 2014, no. 4–1(45–1), pp. 726–730.
9. Pronin M.V. *Ekonomicheskaya otsenka sliyaniy i pogloshcheniy nepublichnykh kompaniy promyshlennosti: monografiya* [Economic Assessment of Industrial Non-Public Companies Mergers and Acquisitions]. Tambov, 2006.
10. Raitskiy K.A. *Ekonomika organizatsii (predpriyatiya)* [Economics of the Organization (Enterprise)]. 4th ed., pererab. i dop. Moscow: Dashkov i Ko Publ, 2003. 1012 p.
11. Khramova E.A. Sinergeticheskiy effekt v integrirovannykh formirovaniyakh [Synergistic Effect in Integrated Formations]. *Ekonomicheskie nauki = Economic sciences*, 2011, no. 3(76), pp. 331–334.