

# РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕТРИК В ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

В.В. Жохова,  
к.э.н., доцент кафедры маркетинга и логистики,  
Владивостокский государственный университет,  
г. Владивосток, Россия

В.Е. Мысаковский,  
магистр кафедры маркетинга и логистики,  
Владивостокский государственный университет,  
г. Владивосток, Россия

**Аннотация.** В статье разработана система метрик закупочной деятельности, влияющая на эффективность бизнес-модели розничной сети. Построена взаимосвязь показателя оборачиваемости товарных запасов и эффективной бизнес-модели розничной торговли. Выделяются основные метрики, влияющие на оборачиваемость товарных запасов. Описывается алгоритм внедрения системы метрик в закупочную логистику. Рассчитаны показатели системы метрик в розничной сети Bonjour, оценена эффективность их внедрения в закупочную деятельность сети.

**Ключевые слова.** Закупочная логистика, метрики, розничная торговля, система показателей, оборачиваемость, бизнес-модель, экономическая эффективность.

**Annotation.** The article develops a system of purchasing metrics that affects the effectiveness of the retail chain's business model. The relationship between inventory turnover and an effective retail business model is built. The main metrics that affect inventory turnover are highlighted. An algorithm for implementing a metric system in procurement logistics is described. The indicators of the metrics system in the Bonjour retail network are calculated. The normative indicators for each metric in the system are proposed. The effectiveness of the implementation of the developed metrics system in the purchasing activities of the Bonjour retail chain is evaluated.

**Key words.** Procurement logistics, metrics, retail trade, system of indicators, turnover, business model, economic efficiency.

С ростом числа средних и крупных розничных компаний в условиях высокой конкуренции и изменчивых потребительских ожиданий становится критически важно эффективно планировать закупочную деятельность. Учитывая сложность цепочек поставок и необходимость выработки четких метрик для оптимизации бизнес-моделей, адаптация подходов к закупкам под специфические условия каждой компании требует систематизации контроля за показателями закупочной деятельности для повышения общей результативности компании.

Для эффективной работы закупочной деятельности розничных пред-

приятий необходимо снижение доли оборотных средств в материальных запасах, а также внедрение системы своевременности поставок и переноса акцента на качество и производительность. Благодаря этому многие современные концепции закупок сосредоточиваются на работе с запасами и аналитикой спроса. На данный момент наступило время тех, кто работает с процессами эффективного и рационального управления закупками [1].

Бизнес-модель – это система, описывающая, как организация создает, доставляет и получает ценность, в том числе ключевые процессы, ре-

сурсы, целевую аудиторию, способы монетизации и взаимодействие с партнерами [2].

В закупочной деятельности розничной сети бизнес-модель является структурированной системой процессов, с помощью которых розничная сеть управляет закупкой товаров у поставщиков для последующей продажи конечным потребителям. Эта модель направлена на обеспечение сети нужным ассортиментом продукции в заданный момент времени с минимальными затратами, сохранением высоких стандартов качества и удовлетворением запросов целевой аудитории.

Эффективность бизнес-модели закупочной деятельности розничной сети (РС) заключается в оптимальном сочетании процессов планирования, организации и управления закупками, обеспечивающем баланс между минимизацией затрат, максимизацией прибыльности и удовлетворением потребительского спроса при адаптации к рыночным условиям и поддержании устойчивости поставок. Эффективность бизнес-модели можно описать метриками и ключевыми показателями [3].

Метрики в закупочной логистике – это измеряемые показатели, которые используются для оценки эффективности процессов, связанных с закупками, снабжением и управлением цепочками поставок. Они помогают анализировать, контролировать и оптимизировать операции, обеспечивая выполнение поставленных целей [4].

Эффективная бизнес-модель строится на максимизации прибыли при сохранении или уменьшении затрат. За ускорение оборота денег отвечает показатель оборачиваемости – один из ключевых индикаторов эффективности управления товарными запасами и продажами, показывающий, сколько раз за определенный период (обычно за год) запасы полностью продаются и обновляются. Этот показатель помогает оценить, насколько быстро товары выходят из оборота, а также может сигнализировать о том, что запасы застаиваются либо недостаточно пополняются [5]. Оборачиваемость товара рассчитывается по формуле 1:

$$\text{Оборачиваемость товара} = \frac{\text{стоимость реализованных товаров}}{\text{средние товарные запасы}} \quad (1)$$

Считаем показатель «оборачиваемость товара» целевым в системе метрик РС. Для ее разработки в закупочной деятельности розничной сети предлагаем алгоритм, описывающий процесс внедрения этих показателей в анализ эффективности бизнес-модели предприятия. Алгоритм повышения эффективности бизнес-модели закупочной деятельности РС представлен на рис. 1. Последовательность этапов включает в себя разработанную систему метрик и позволяет системно подходить к оценке и опти-



Рисунок 1. Алгоритм повышения эффективности бизнес-модели закупочной деятельности РС  
Источник: рисунок авторов

мизации эффективности управления розничной сетью.

Для апробации системы метрик РС рассмотрим сеть магазинов парфюмерии, бытовой химии и косметики Bonjour. Она представляет собой динамично развивающийся проект, ориентированный на удовлетворение потребностей покупателей в области красоты и ухода за собой. На конец 2024 г. РС насчитывает более 90 магазинов. Ассортимент магазинов широко охватывает как известные мировые бренды, так и более доступных локальных производителей. Магазины располагаются в спальных районах рядом с жилыми домами, представлены в формате дрогери<sup>1</sup>. Особенностью розничной сети является регулярное проведение промоакций. Магазины сети находятся в Приморском, Камчатском краях, Магаданской области. Сеть использует разветвленную логистическую систему с центральным распределительным центром в городе Владивостоке и мелких хабах на Камчатке и Магадане, это позволяет более гибко работать с удаленными территориями.

Для анализа закупочной деятельности розничной сети Bonjour выбраны следующие ключевые метрики:

- коэффициент избыточных запасов или дефицита (out-of-stock, overstock);
- коэффициент сезонности ассортимента;
- доля медленно оборачиваемого товара в ассортименте;

- доля товарного запаса по ABC-анализу.

Показатели включают в себя комплексные количественные и качественные характеристики товаров в закупочной деятельности, что позволяет детально анализировать все аспекты закупочного процесса (табл. 1). Формулы расчета метрик представлены в табл. 2.

Указанные метрики позволяют детально анализировать факторы, влияющие на оборачиваемость товара, своевременно принимая меры для ее повышения. Каждая из приведенных метрик выполняет свою уникальную функцию внутри системы закупочной логистики и дополняет общую цель – повышение эффективности РС через оптимизацию запасов. Показатели формируют систему метрик, влияющую на оборачиваемость товара закупочной логистики РС (рис. 2).

Внедрение системы метрик должно базироваться на их интеграции в общую систему управления закупками с автоматизацией сбора данных, аналитики и отчетности. Для расчета, например, коэффициента избыточных запасов, используются данные о складских остатках, продажах и прогнозах спроса, где необходима тесная интеграция ERP-системы и прочих учетных комплексов [6].

Для анализа закупочной деятельности розничной сети Bonjour рассмотрим продажи за 2024 г. и выделим 3 случайные категории товаров,

<sup>1</sup> Дрогери (нем. die Drogerie – «аптекарский магазин») – магазин-дискаунтер в формате самообслуживания.

Таблица 1.

Описание метрик для разработки системы в закупочной логистике в РС

Источник: таблица составлена авторами

Название метрики	Описание метрики
Коэффициент избыточных запасов или дефицита (out-of-stock, over-stock)	Показывает, насколько эффективно товары под заказ соответствуют их фактическому спросу
Коэффициент сезонности ассортимента	Показывает необходимость в увеличенном количестве товара в определенный период, позволяет заказывать товар только под сезон, минимизировать излишки сезонного товара и улучшить оборачиваемость
Доля медленно оборачиваемого товара в ассортименте	Рассчитывается как процентное отношение залежавшегося товара к общему числу позиций. Позволяет проводить мероприятия по повышению оборачиваемости такого товара
Доля товарного запаса по ABC-анализу	Позволяет регулировать пропорцию остатков по отношению к категории товара. Способствует сокращению товарных запасов категории С и увеличению категории А, что способствует оптимизации оборачиваемости
Уровень сервиса поставщиков	Позволяет оценить, насколько полно исполняются поставленные заказы, и увеличить оборачиваемость важных категорий товаров
Среднедневные продажи	Помогает контролировать спрос и получать моментальный отклик при изменениях, что предотвращает простой товарного запаса

Таблица 2.

Формулы расчета метрик для анализа закупочной логистики РС

Название метрики	Формула
Коэффициент избыточных запасов или дефицита (out-of-stock, over-stock)	$K_{\text{запасов}} = \frac{L_{\text{факт}} - L_{\text{оптимум}}}{L_{\text{оптимум}}} \quad (1)$
Коэффициент сезонности ассортимента	$K_s = \frac{\text{средние продажи за период}}{\text{общие средние продажи (за год)}} \quad (2)$
Доля медленно оборачиваемого товара в ассортименте	$O = \frac{\text{остатки без движения}}{\text{общие остатки}} \times 100\% \quad (3)$
Доля товарного запаса по ABC-анализу	$\text{Доля} = \frac{\text{выручка товара}}{\text{общая выручка}} \times 100\% \quad (4)$
Уровень сервиса поставщиков	$S_{\text{полнота}} = \frac{Q_{\text{поставлено}}}{Q_{\text{заказано}}} \times 100\% \quad (5)$
Среднедневные продажи	$P = \frac{\text{количество проданных единиц}}{\text{количество дней в периоде}} \quad (6)$

в которых рассчитаем основные показатели: «ватно-бумажная продукция»; «волосы, укладка»; «средства от вредителей». Общее количество позиций в категориях 371 SKU.

С помощью ABC-анализа товаров внутри каждой категории оценим долю товарных остатков по разделам. Он базируется на принципе Парето (80/20), согласно ему 20% товаров приносят 80% прибыли или объема

продаж. Метод позволяет разделить товары на три группы:

- А – наиболее ценные товары: примерно 20% ассортимента, приносящие 70–80% выручки или прибыли;

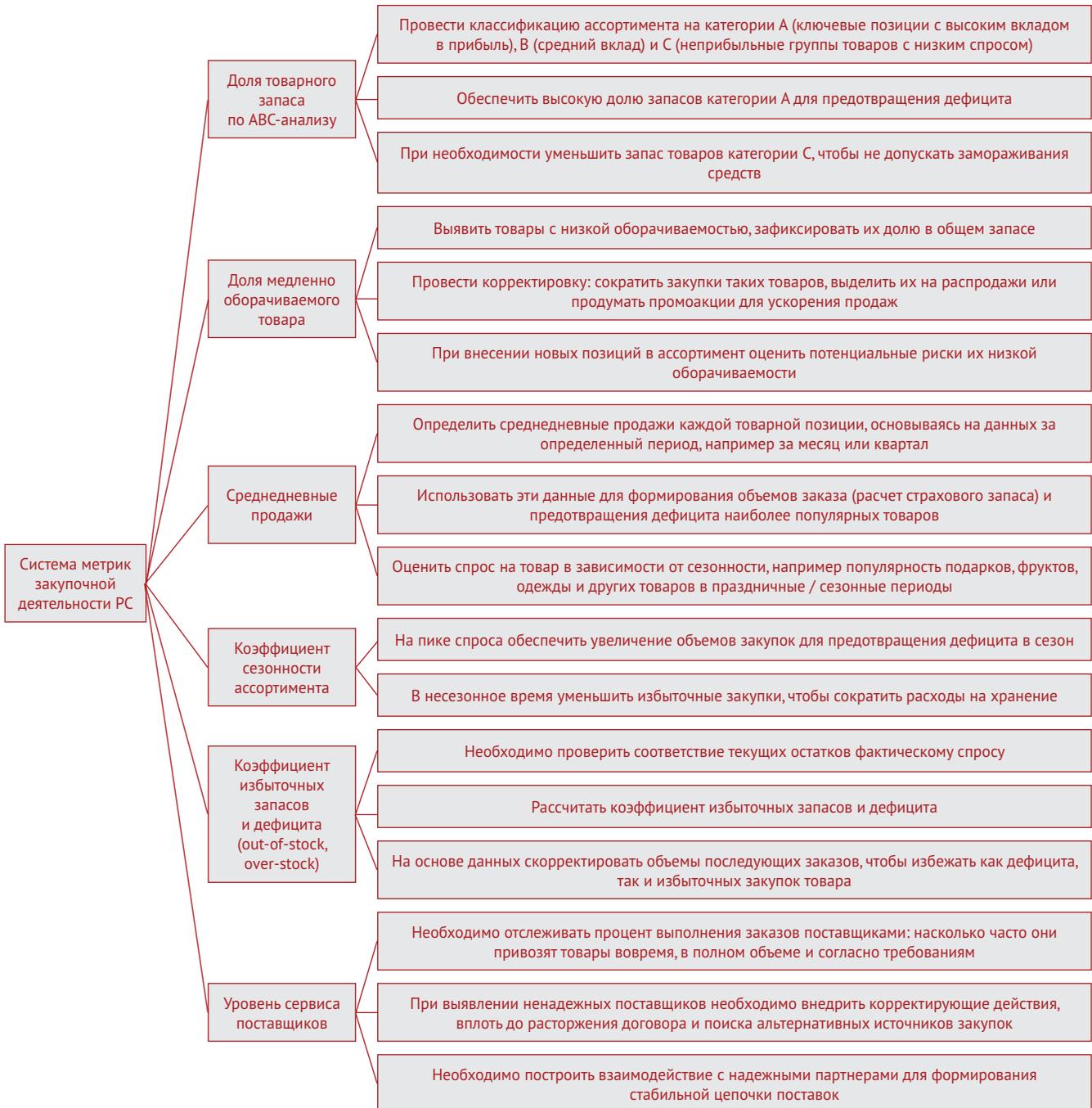


Рисунок 2. Система метрик закупочной деятельности РС  
 Источник: рисунок авторов

■ В – товары среднего значения: около 30% ассортимента, обеспечивающие 15–25% выручки или прибыли;  
 ■ С – наименее важные товары: 50% или больше ассортимента, но генерирующие около 5–10% выручки или прибыли (рис. 3).  
 Рассмотрим каждую позицию внутри категорий. В ходе расчетов выявляются товары с оборачиваемостью менее 12 раз в год, это значит, что они продаются менее чем раз в месяц,

а при плече поставки в 7 дней – это низкий показатель. Следовательно, такой товар будет включен в категорию медленно оборачиваемых. Его доля в общем ассортименте представлена на рис. 4. Далее рассчитаем средние дневные продажи, для этого средние продажи за каждый месяц 2024 г. разделим на тридцать дней (табл. 3).  
 Волатильность спроса на товары может зависеть от покупателей и сезонности товара. В выбранных кате-

гориях прослеживается сезонность (табл. 4). Коэффициент избыточных запасов или дефицита рассчитаем с использованием текущих остатков на декабрь и средненедельных продаж (табл. 5).  
 По каждому поставщику определим уровень сервиса, позволяющий понять причины формирования дефицита и отсутствия товара на складе. Для расчетов возьмем отчет из 1С Bonjour по поставленным и заказан-



Рисунок 3. Доли товаров по ABC-категории в PC Bonjour, 2024 г.  
Источник: рисунок авторов



Рисунок 4. Доля медленно оборачиваемого товара в Bonjour, 2024 г.  
Источник: рисунок авторов

Таблица 3. Оценка средневзвешенных продаж товаров в Bonjour, 2024 г.  
Источник: таблица составлена авторами

Категория	Средневзвешенные продажи, шт.	Средневзвешенные продажи, руб.
Ватно-бумажная продукция	1055,13	122 353,23
Волосы, укладка	150,84	43 907,33
Средства от вредителей	218,70	25 500,55
Итого	1424,68	191 761,12

ным товарам. Оценим итоговый уровень сервиса по каждому контракту (табл. 6).

Выясним эффективность действующей бизнес-модели. С помощью продаж за год узнаем оборачиваемость (табл. 7) по рассматриваемым категориям, которая составила 29,54 раза в год – это высокий уровень эффективности в сравнении со средней по рынку. Однако категории «волосы, укладка» и «средства от вредителей» характеризуются сравнительно низкой оборачиваемостью, что свидетельствует о наличии товарных излишков или неритмичной организации закупок (табл. 8).

На основе проведенного анализа разработаем нормативные показатели для метрик в Bonjour. Их внедрение значительно влияет на стратегию управления закупками, устраняя несоответствия между текущими практиками и установленными нормами.

Регулярное превышение коэффициента избыточных запасов связано

с недостатком четких ориентиров по оптимальным объемам, что подчеркивает важность норм для установления границ запасов на основе сезонности и средневзвешенных продаж. Эффективная стратегия закупок также включает категорийное управление, где для товаров категории А акцент делается на минимизации дефицита, а для категории С – на сокращении складских остатков для достижения экономии, что улучшает операционную деятельность и выстраивает стратегию управления запасами согласно заданным нормативам. Кроме того, нормативные показатели влияют на планирование взаимодействий с поставщиками, что способствует формированию партнерских отношений с наиболее надежными контрагентами. Нормативные показатели для системы метрик приведены в табл. 9.

Разработанные нормативы для закупочной деятельности Bonjour позволяют структурировать и оптимизиро-

вать ключевые процессы управления запасами и взаимодействия с поставщиками. Они дают возможность не только снизить затраты, связанные с хранением и заказами избыточных объемов, но и минимизировать риски дефицита товаров, что критично в условиях высокой конкуренции на современном розничном рынке. Нормативы обеспечивают достаточную гибкость и адаптацию к меняющимся условиям, сезонным колебаниям и поведению потребителей. Автоматизированный контроль нормативов позволяет РС своевременно корректировать свои действия, избегая как финансовых, так и репутационных потерь.

Рассмотрим изменение эффективности РС в соответствии с нормативными значениями метрик. Доля товарного запаса по ABC-анализу связана с уровнем товарных запасов категорий В и С. Установленный нормативный показатель для этой метрики позволяет сократить остатки Bonjour по категории С с низкой оборачиваемостью в среднем на 10% (табл. 10).

Формула оборачиваемости в знаменателе рассчитывается с использованием метрики «объем средних запасов», которая уменьшается при использовании нормативного показателя доли остатков. При среднем уменьшении остатков по категории В и С на 10%, оборачиваемость по этим позициям увеличится на 10%.

В показателе «доля медленно оборачиваемого товара» выставленный норматив в 10% вызывает, на сколько позиций необходимо уменьшить категорию низко оборачи-

Таблица 4.

## Коэффициент сезонности товаров в Vonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Месяц	Ватно-бумажная продукция, шт.	Волосы укладка, шт.	Средства от вредителей, шт.	Коэффициент сезонности		
				Ватно-бумажная продукция	Волосы, укладка	Средства от вредителей
Январь	34 530	3077	3425	1,09	0,68	0,52
Февраль	25 465	3484	3643	0,80	0,77	0,56
Март	29 933	4806	3801	0,95	<b>1,06</b>	0,58
Апрель	31 153	4809	5701	0,98	<b>1,06</b>	0,87
Май	35 884	4896	7370	1,13	<b>1,08</b>	<b>1,12</b>
Июнь	31 858	4871	9200	1,01	<b>1,08</b>	<b>1,40</b>
Июль	29 645	4102	14283	0,94	0,91	<b>2,18</b>
Август	37 722	4278	11334	1,19	0,95	<b>1,73</b>
Сентябрь	31 448,3	4566	6374	0,99	1,01	0,97
Октябрь	32 659	4821	5308	1,03	1,07	0,81
Ноябрь	28 633	3847	4900	0,90	0,85	0,75
Декабрь	30 920	6747	3394	0,98	<b>1,49</b>	0,52
Средние продажи	31 654	4525	6561	1,09	0,68	0,52

Таблица 5.

## Расчет излишков и дефицита товаров в Vonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Количество недель присутствия товара на складе	Количество наименований товара	
Товара нет – 0	Отсутствует / выведен	125
0–1	Недостаток	45
1–2	Нормальный товарный запас	23
2–3		38
3–4		63
4–5	Излишки	47
5–6		15
6–7		5

Таблица 6.

Расчет уровня сервиса поставщиков товаров Vonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Категория товаров	Заказанный товар, шт.	Количество поступлений, шт.	Уровень сервиса, %
Ватно-бумажная продукция	84 427	71 968	85,24
Волосы, укладка	10 666	9068	85,02
Средства от вредителей	20 027	4240	21,17

Таблица 7.

Оценка оборачиваемости товаров в Vonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Категории	Среднегодовой остаток, руб.	Продажи за год, руб.	Оборачиваемость, раз/год
Ватно-бумажная продукция	787 883,70	28 833 184,22	36,59
Волосы, укладка	472 296,11	11 165 960,27	23,64
Средства от вредителей	279 932,82	5 503 678,90	19,66
Итого	1 540 112,63	45 502 823,39	29,54

Таблица 8.

Результаты анализа внедрения системы метрик в Vonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Показатель	Описание
Оборачиваемость	Общая оборачиваемость по категориям составила 29,54 раза в год, категории «волосы, укладка» и «средства от вредителей» характеризуются сравнительно низкой оборачиваемостью, что свидетельствует о наличии товарных излишков или неритмичной организации закупок
Анализ товаров по ABC-категориям	Значительная доля низко оборачиваемых товаров (категория С более 10%) по отдельным категориям указывает на слабую оптимизацию ассортимента, что увеличивает риск заморозки капитала в запасах
Среднедневные продажи	Расчет позволяет выделить категорию с наибольшими продажами, что позволит акцентироваться на оборачиваемости других проблемных категорий
Доля медленно оборачиваемого товара	Показатель в штуках составляет около 16,5%, а в рублях – от 4 до 10%. Эти данные сигнализируют о том, что существенная часть запасов расходуется крайне медленно, занимая складские площади и снижая рентабельность
Уровень сервиса поставщика	Низкий уровень сервиса около 85% свидетельствует о недопоставках определенного количества товаров. Раскрыв уровень сервиса по каждой позиции внутри категории, можно сравнить дефицитные позиции и товары с низким уровнем сервиса, исключив упущенные продажи по проблемным позициям

Таблица 9.

**Нормативные показатели для метрик закупочной деятельности Vonjour**

Источник: таблица составлена авторами

Ключевые метрики	Нормативный уровень показателей
Коэффициент избыточных запасов или дефицита (out-of-stock, over-stock)	избыточный: < 7%, дефицит: < 3%
Уровень сервиса поставщика	> 95%
Доля медленно оборачиваемого товара в ассортименте	< 10%
Доля товарного запаса по ABC-анализу	B < 20%, C < 5%

Таблица 10.

**Оценка нормативного уровня товаров ABC-категории в Vonjour, 2024 г.**

Источник: таблица составлена авторами

Категория товаров	ABC-категория	Доля остатков, %	Изменение доли остатков, %	Нормативный уровень, %
Ватно-бумажная продукция	A	73	+5	78
	B	17	0	17
	C	10	-5	5
Волосы, укладка	A	63	+12	75
	B	32	-12	20
	C	5	0	5
Средства от вредителей	A	67	80	80
	B	15	0	15
	C	18	-13	5

Таблица 11.

**Оптимизация медленно оборачиваемого товара в Vonjour, 2024 г.**

Источник: таблица составлена авторами

Категория товаров	Позиции, шт.	Доля, шт., %	Изменение доли, %	Изменение позиций, шт.
Ватно-бумажная продукция	34	33,66	-23,66	24
Волосы, укладка	63	49,22	-39,22	50
Средства от вредителей	87	61,27	-51,27	73

ваемых SKU (табл. 11). Оптимизацию возможно провести при помощи проведения промоакций, нормализации стока, вывода низко оборачиваемого товара.

Медленно оборачиваемый товар в среднем изменится на 148 позиций

(38%), что позволит наполнить полки Vonjour другим товаром или увеличить оборачиваемость действующих позиций, что впоследствии увеличит эффективность бизнес-модели розничной сети.

При регулярной работе с разработанной системой метрик отслежива-

ние средневенных продаж позволит своевременно повлиять на отрицательные изменения динамики продаж и не привести к падению оборачиваемости по каждой позиции, что повлияет на эффективность ведения закупочной деятельности РС.

Таблица 12.

Оптимизация излишков (дефицита товаров) в Bonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Показатель	Количество наименований, шт.	Доля позиций, %	Приведение к нормативам, %	Приведение к нормативам, шт.
Дефицит	45	12	-9	34
Излишки	140	37	-30	114

Таблица 13.

Оптимизация уровня сервиса поставщиков товаров Bonjour, 2024 г.

Источник: таблица составлена авторами

Категория товаров	Уровень сервиса, %	Нормативные изменения уровня сервиса, %
Ватно-бумажная продукция	85,24	9,76
Волосы, укладка	85,02	9,98
Средства от вредителей	21,17	73,83

Таблица 14.

Изменение оборачиваемости товара после внедрения системы метрик в Bonjour, 2025 г.

Источник: таблица составлена авторами

Категория	Среднегодовой остаток, руб.	Продажи за год, руб.	Оборачиваемость, раз/год	Прогнозное изменение среднегодового остатка, руб.	Прогнозное изменение продаж за год, руб.	Прогнозное изменение оборачиваемости раз/год
Ватно-бумажная продукция	787 883	28 833 184	36,59	709 095	31 716 502	44,73
Волосы, укладка	472 296	11 165 960	23,64	425 066	12 282 556	28,90
Средства от вредителей	279 932	5 503 678	19,66	251 939	6 054 046	24,03
Итого, руб.	1 540 112	45 502 823	29,54	1 386 101	50 053 105	36,11

Коэффициент сезонности напрямую влияет на эффективность закупочной деятельности розничной сети. В сезон необходимо увеличить закупку товара минимум на 50%, что позволит избежать дефицита в течение ключевых месяцев сезона и увеличить объем продаж, изменяя оборачиваемость.

Коэффициент избыточных запасов (дефицита) при достижении нормативных показателей позволяет контролировать величину товаров на складе по нестабильным позициям, увеличивать / уменьшать товарные запасы для

оптимизации складского пространства и оборачиваемости Bonjour. Приведение показателей предприятия до нормативных приведено в табл. 12.

Уровень сервиса поставщика при достижении нормативных значений в 95% для розничной сети Bonjour позволяет удовлетворять 95% от всей заявки по проданному товару, что в дальнейшем уменьшает дефицит из-за недопоставки, а также влияет на продажи и оборачиваемость товара внутри магазина. При обеспечении нормативных значений уровня сер-

виса по таким поставщикам количество дефицитных товаров снизится, уровень продаж вырастет, что приведет к росту оборачиваемости проблемных позиций в товарных категориях (табл. 13).

Оценим изменение оборачиваемости после внедрения системы метрик в логистическую деятельность Bonjour в 2025 г. (табл. 14).

В 2025 г. прогнозируемое изменение оборачиваемости в Bonjour увеличилось по трем категориям на 22%. На положительную динамику изме-



Источник изображения: aleksandarlittlewolf, Freepik

нений повлияло уменьшение среднегодовых остатков, снижение остатков категорий В и С, увеличение продаж, связанное с сезонностью, уровнем сервиса и др.

Комплексный подход к анализу и управлению закупочной логистикой и товарными запасами способствует устойчивому развитию розничной сети на региональном рынке. В рамках анализа текущих показателей бизнес-модели сети Bonjour была разработана и внедрена система метрик, оказывающая влияние на показатели деловой активности предприятия. Основой для повышения эффективности сети Bonjour стало внедрение нормативных значений для каждой метрики, что позволило отслеживать отклонения и своевременно реагировать на возникающие проблемы. Применение нормативных показателей к текущим показателям сети Bonjour за 2024 г. позволило выявить ключевые изменения в структуре ассортимента и предложить конкретные пути его оптимизации.

Благодаря внедрению разработанной системы метрик в закупочной логистике розничной торговли удалось не только повысить прозрачность логистических процессов, но и достичь значимых практических результатов: продажи в Bonjour увеличились на 10%, остатки проблемных позиций

существенно сократились, был введен регулярный контроль по ключевым метрикам системы. Оборачиваемость товарных запасов на предприятии возросла на 22%, процессы поставок были оптимизированы, что повысило качество сервиса и эффективность взаимодействия между отделами продаж и закупок. Все это подтверждает важность комплексного и нормативного подхода к управлению основными показателями деятельности предприятий в розничной торговле.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Пономарева В.В. Трансформация ретейла в Российской Федерации в условиях санкций // САФ. – 2022. – № 4. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-reteyla-v-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-sanktsiy>
2. Иванова И.А., Матвеева У.Ю. Приведение бизнеса к устойчивой бизнес-модели // ТДР. – 2022. – № 2. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privedenie-biznesa-k-ustoychivoj-biznes-modeli>
3. Пепенко М.Д., Калайдин Е.Н. Этапы исследования закупочного процесса в коммерческих организациях в контексте оптимизации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5–3. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-issledovaniya-zakupochnogo-protssesa-v-kommercheskih-organizatsiyah-v-kontekste-optimizatsii>
4. Кузьмина А.С., Шевелева Н.П. Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 10. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-zakupochnoj-deyatelnosti-predpriyatiya>
5. Жигалко С.А. Принципы, методы и подходы к построению эффективной бизнес-модели предприятия // Форум молодых ученых. – 2018. – № 2 (18). Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-metody-i-podhody-k-postroeniyu-effektivnoj-biznes-modeli-predpriyatiya>
6. Бахирева А.А., Овсянникова А.В., Ворожбит Е.Г., Вискребенцева А.С. Развитие методики планирования розничного товарооборота: теоретические аспекты // Экономика Профессия Бизнес. – 2024. – № 2. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodiki-planirovaniya-rozничного-tovarooborota-teoreticheskie-aspekty>