

EDN: VMHQPR  
УДК 339.3:338.5

## Structure of the Mechanism for Ensuring the Competitiveness of Trading Networks in the Krasnoyarsk Region

Tatiana Yu. Ageyeva\*

*Siberian Federal University  
Krasnoyarsk, Russian Federation*

Received 02.03.2023, received in revised form 05.06.2023, accepted 15.06.20235

---

**Abstract.** The article reveals topical issues of ensuring the competitiveness of trading networks in the Krasnoyarsk Region. Research shows that the trade sector of the Russian economy is characterized by the search and formation of network interactions. The trading network is a form of such interaction. The article shows how, in modern market conditions and the features of integrating services in the trading network in the processes of value added formation, to form a mechanism for ensuring competitiveness, based on the improvement of economic, organizational and managerial relations of the participants in the trading network.

**Keywords:** structure of the mechanism, ensuring competitiveness, trading networks.

Research area: economics.

---

Citation: Ageyeva T. Yu. Structure of the mechanism for ensuring the competitiveness of trading networks in the Krasnoyarsk region. In: *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.*, 2023, 16(10), 1682–1694. EDN: VMHQPR

---

## Структура механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае

Т.Ю. Агеева

Сибирский федеральный университет  
Российская Федерация, Красноярск

---

**Аннотация.** Материал статьи раскрывает актуальные вопросы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае. Исследования показывают, что для торговой сферы экономики России характерен поиск и формирование сетевых взаимодействий. Торговая сеть представляет собой форму такого взаимодействия. В статье показано, как в современных условиях рынка и особенностей интеграции услуг в торговой сети в процессах формирования добавленной ценности создать механизм обеспечения конкурентоспособности, базирующийся на совершенствовании экономических и организационно-управленческих отношений участников торговой сети.

**Ключевые слова:** структура механизма, обеспечение конкурентоспособности, торговые сети.

Научная специальность: 5.2.3 – региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

---

Цитирование: Агеева Т. Ю. Структура механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае. *Журн. Сиб. федер. ун-та. Гуманитарные науки*, 2023, 16(10), 1682–1694. EDN: VMHQPR

---

В настоящее время наблюдается тенденция роста доли розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли в Российской Федерации. Так, в Красноярском крае доля торговых сетей в обороте розничной торговли пищевыми продуктами на протяжении последних трех лет возросла с 33 % до 38,8 %, а с 2009 года прирост составил 190 % (Federal State Statistics Service, 2023). Такое увеличение роли розничной сетевой торговли в экономике РФ приводит к усилению конкурентных отношений между торговыми сетями, что требует исследования факторов развития конкурентных преимуществ в торговой сети. Это важно с точки зрения обеспечения баланса интересов участников отношений в сфере торговли: потребителя, производителя, субъекта торговой деятельности и государства.

Несмотря на то что «в современной литературе нет точного и общепринятого определения понятия «конкурентное преимущество», отмечается (Katkalo, 2011), что в разных дисциплинах эквивалентом конкурентных преимуществ являются сравнительные преимущества (экономическая теория) и отличительные компетенции (теория организации). В рамках традиционного подхода источники конкурентных преимуществ заключаются в создании ценностей для потребителей, которые одновременно превышают затраты на ее создание и меру этих ценностей по сравнению с конкурентами. Ресурсный подход определяет источником конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе организационно-экономические аспекты. Поэтому целью нашего исследования является совершенствование экономических

и организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей.

В современный период торговая деятельность рассматривается как сфера услуг. На формирование позиции автора по содержанию услуг торговых сетей повлияли работы Л. Берри, Л. С. Демидовой, В. Зайтамл, А. Н. Король, Ф. Котлера, К. Лавлока, В. Э. Новикова, О. М. Олейник, А. Парасурамана, М. Портера, С. А. Хлынова. Это послужило основой для разграничения в торговой сети групп услуг по содержательности: услуги как результат и услуги как процесс.

Характеристики услуги как результата сформулировали Л. Берри, В. Зайтамл и А. Парасураман. Услугу как процесс рассматривал К. Лавлок. Ф. Котлер разделил товар и услуги в своей модели, выделив издержки потребителя. М. Портер выделил издержки продавца, что позволило автору определить услуги торговли услугами как товар, являющийся результатом труда, неотделимый от материального объекта, где затраты на создание этих услуг входят в цену для потребителя. Анализ требований потребителей показывает, что им важно постоянство наличия ассортимента, его разнообразие и приемлемый уровень цен. Таким образом, для торговой сети услуги торговли с точки зрения потребителя можно детализировать как результат труда следующим образом: разнообразие товаров; предоставление достаточного для спроса объема торгового предложения; безопасность и качество осязаемого товара; продажа товара.

Эти услуги создаются в торговой сети в результате трудового процесса, что соответствует его пониманию как бизнес-процесса в цепочке прироста ценности по М. Портеру. Процесс труда обеспечивает товародвижение. Таким образом, суть процесса труда в торговой сети заключается в формировании услуг торговли для перемещения товара, что приводит к возникновению товаропотока. При этом товаропоток – это экономическая категория, которая общепризнанно трактуется как «перемещение товаров от производителя

к посредникам или конечным потребителям». Д. И. Афанасенко и А. Н. Стерлигова рассматривают координацию товаропотоков и потоков услуг и делают вывод, что действия, которые перемещают любой товар, интегрированы в потоке товаров. Это послужило автору базой для определения понятия услуги в товаропотоке как собственной деятельности торговой сети по непрерывному последовательному продвижению/перемещению товара ради удовлетворения потребностей потребителя, а именно: доставка потребителю нужных товаров в нужное место и в нужное время с наименьшими затратами. Спектр услуг в товаропотоке современной торговой сети широк: 1) формирование ассортимента; 2) взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками; 3) закуп товара; 4) приёмка товаров; 5) обеспечение хранения товаров; 6) транспортировка; 7) подготовка осязаемого товара к продаже; 8) проведение учетных процедур; 9) проектирование мест продажи; 10) выкладка товаров; 11) реализация осязаемого товара. Как видно из перечня услуг в товаропотоке, современная торговая сеть реализует процессы оптового и розничного звеньев торговли, обеспечивая свою конкурентоспособность. На наш взгляд, по содержанию относительно интересов конечного потребителя совокупность услуг в товаропотоке современной торговой сети следует дифференцировать на две группы: услуги в товаропотоке до реализации в магазин и услуги в товаропотоке при реализации в магазине (рис. 1).

По нашему мнению, конкурентоспособность торговой сети обеспечивается за счет двух аспектов: организационного и экономического. Организационный аспект обеспечения конкурентоспособности торговой сети охватывает весь спектр услуг в товаропотоке, а экономический аспект включает управление изменениями доходов и затрат одновременно.

Однако основное количество научных статей посвящено торговому обслуживанию как основному фактору обеспечения конкурентоспособности торговых орга-



Рис. 1. Структура услуг в товаропотоке торговой сети (составлено автором)

Fig. 1. The structure of services in the commodity flow of the trading network (compiled by the author)

низаций. Запрос по тегу «торговое обслуживание покупателей как фактор и условие обеспечения конкурентоспособности регионального торгового предприятия» в eLibrary.ru дает результат в 7532 публикации с 1990 года, в поисковике Google – 93 результата.

Так, например, А.Ю. Александрова с соавторами рассматривает понятие конкурентоспособности торгового предприятия, проводит ее оценку на примере магазинов Шумершинского района Чувашской Республики и отмечает, что «обеспечение

конкурентоспособности предприятия, меняющейся с течением времени, ... может быть достигнуто при непрерывном и поступательном совершенствовании всех его внутренних и внешних факторов и показателей» (Aleksandrova, Kalinina, Munshi A., Munshi Sh., 2021). Не можем согласиться, что у торговой сети имеется способность совершенствовать внешние факторы, особенно внешние показатели. Однако можно отметить справедливость замечания, что «часто при исследовании конкурентоспособности ставится задача ее повышения

и недостаточно рассматривается вопрос ее обеспечения».

Е. Ю. Депутатова отмечает, что «современный потребитель стал более требовательным как к самим товарам и услугам, так и к качеству их оказания» и «наличие торгового предложения и программ лояльности в электронной среде, социальных сетях – неотъемлемые составляющие, что влияют на общее впечатление покупателей и определяют качество обслуживания» (Deputatova, 2018). Можно согласиться с ней, что прогнозирование потребностей покупателей, экспансия на рынке и качество продукта являются факторами успеха на рынке. Также верно подмечено, что в торговом обслуживании, которое является комплексным понятием, «закладывается конфликт интересов продавца и покупателя, который заключается в желании первого реализовать свои коммерческие интересы (то есть получить прибыль) при перемещении товаров и желании второго удовлетворить свои потребности «с наименьшими временными и материальными затратами приобрести необходимые товары». Однако при справедливости выше приведенных постулатов ученый концентрируется на методиках оценки качества торгового обслуживания (модели управления восприятием качества Гронруса, модели Парасурамана, Зейтгамла и Берри (GAP-модель), методике SERVQUAL, опросе по шкале Лайкерта, методе «тайный покупатель», методе «горячих звонков»), что, безусловно, важно, но недостаточно для решения выше упомянутого конфликта интересов продавца и покупателя.

Т. Ф. Кислицына отметила, что совершенствование системы торгового обслуживания розничной торговой сети в Омске повышает эффективность деятельности субъектов розничной торговли, и что современная система торгового обслуживания в РФ это «... координация всех процессов и обстоятельств так или иначе связанных с рынком» (Kislitsyna, 2007). Однако ученый, констатировав, что структура торговли «представляет собой технологический процесс, связанный с реализацией това-

ров», состоит из двух этапов: покупка товара и продажа товара, сконцентрировался на втором, не рассмотрев первый этап.

Справедливо отмечено в (Almanova, 2015), что «конкурентоспособность как величину, состоящую из нескольких составляемых факторов», важно рассматривать с двух точек зрения: «одни факторы определяют (составляют) конкурентоспособность продукции и непосредственно влияют на ее изменение, другие – обеспечивают конкурентоспособность продукции». Так как продукцией торговли являются услуги торговли, то можно с уверенностью сказать, что на конкурентоспособность влияют услуги в товаропотоке, создающие затраты, которые входят в цену товара для потребителя в части цены на услуги торговли. Такая декомпозиция величины цены товара для потребителя позволяет акцентировать, что конкурентоспособность торговой сети зависит от ее способности управлять созданием затрат в процессах услуг в товаропотоке. Это позволяет предложить подход к обеспечению конкурентоспособности торговой сети через управление эффективностью конкретных видов услуг в товаропотоках. Наш подход к формированию механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в регионе основывается на управлении критериями эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей и включает метод многоуровневого сравнительного анализа показателей эффективности услуг торговых сетей и алгоритм управления эффективностью услуг торговой сети.

В. В. Куимов отмечает, что постоянный рост затрат стимулирует искать новые формы взаимоотношений фирмы как внутри, так и с внешними партнерами (Kuimov, 2018). На наш взгляд, использование метода кооперационно-сетевых взаимодействий и методологии кластерного подхода позволит сформировать новую модель оказания услуг торговой сети в регионе. Благодаря развитию методологии кластерного подхода, мы имеем возможность рассмотреть кластеры, интегрированные в цепочку прироста ценности торговой сети. Участники

этой цепочки совместно создают товар для потребителя, выполняя услуги товаропотока, соответствующие конкретному кластеру. Представим структуру кластерной модели оказания услуг в товаропотоке для региональной торговой сети (рис. 2) и вариант разделения услуг в товаропотоке между кластерами: кластер Поставщики (2. Взаимоотношения и взаимодействия с поставщиками, 3. Закуп товара); кластер Распределение (6. Транспортировка); кластер Склады (4. Приёмка товаров, 5. Обеспечение хранения товаров, 7. Подготовка осязаемого товара к продаже); кластер Магазины (10. Выкладка товаров, 11. Реализация осязаемого товара); кластер Управление (1. Формирование ассортимента, 8. Проведение учётных процедур, 9. Проектирование мест продажи). Применение системного подхода позволяет рассмотреть каждый кластер в качестве подсистемы модели оказания услуг в товаропотоке, которая может быть декомпозирована на элементы: цели цепочки прироста ценности; оргструктура; бизнес-процессы; задачи; персонал.

Для управления эффективностью услуг в товаропотоке и, как следствие, повышения конкурентоспособности необходимо, на наш взгляд, выделить стратегический, тактический и оперативный уровни управления и разработать показатели управления эффективностью. Стратегическое управление эффективностью позволяет обеспечить адекватную реакцию на спрос через координацию целей всех участников товаропотока в общей совместной цепочке прироста ценности. На этом уровне определяются цели кластеров. На тактическом уровне важна организация товаропотока. Все действия и результаты процессов участников должны быть интегрированы в потоках услуг. Ведущий элемент здесь – задачи кластеров. На оперативном уровне важно контролировать выполнение задач для процессов создания товара для потребителя всеми участниками. Ведущими элементами являются процессы услуг в товаропотоке. На этом уровне важна связь показателей бизнес-процессов и скоординированных целей.

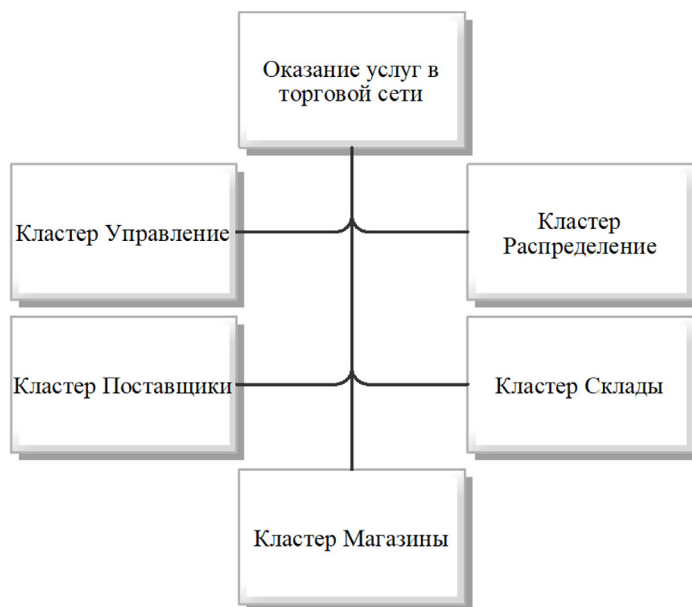


Рис. 2 Структура многоуровневой кластерной модели оказания услуг в товаропотоке торговой сети (составлено автором)

Fig. 2 The structure of a multi-level cluster model for the provision of services in the commodity flow of a trading network (compiled by the author)



Применение кластерного подхода к декомпозиции услуг в товаропотоках торговой сети позволяет взаимоувязать в цепочке прироста ценности размеры затрат отдельных услуг в монокластерах торговой сети. Таким образом, мы получаем многоуровневую кластерную модель обеспечения конкурентоспособности торговой сети путем управления показателями эффективности услуг в товаропотоках торговой сети (рис. 3).

На рис. 3 показана направленность экономических и организационно-управленческих отношений участников торговой сети на повышение эффективности процессов услуг через мониторинг ключевых показателей эффективности в кластерах.

Для стратегического уровня необходимость отслеживать эффективность цепочки прироста ценности. Первым показателем мы предлагаем принять мультипликатор, который рассчитывается по формуле:

$$K_m = EVA / BV,$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость, BV – собственный капитал.

Вторым показателем выберем показатель EVA, рассчитываемый по формуле:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE,$$

где NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала; WACC (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала; CE (Capital Employed) – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала, т.е. сумма всех активов, относящихся к оперативному управлению объектом оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т.п.).

Далее нам потребуется показатель прибыли торговой сети до налогообложения, формула которого модифицирована с учетом структурирования кластеров:

$$\begin{aligned} \Pi_{TC}^H = & \sum_{k=1}^m \left( \sum_{j=1}^n (V_{ajk} \times PC_{TCj}) \right) - \\ & - \sum_{i=1}^z (Y_{ТП\ iП}) - \sum_{i=1}^z (Y_{ТП\ iД}) - \sum_{i=1}^z (Y_{ТП\ iС}) - \\ & - \sum_{i=1}^z (Y_{ТП\ iМ}) - \sum_{i=1}^z (Y_{ТП\ iУ}), \end{aligned}$$

где  $\Pi_{TC}^{H/O}$  – прибыль торговой сети до налогообложения;  $k$  – количество магазинов в торговой сети;  $j$  – количество ассортиментных позиций товаров и услуг;  $V_{aj}$  – количество проданного товара соответствующей ассортиментной позиции;  $PC_{TCj}$  – розничная цена товара для потребителя в торговой сети на  $j$ -й товар;  $i$  – количество услуг в товаропотоке;  $Y_{ТП\ iП}$  – затраты на услуги в товаропотоке кластера Поставщики;  $Y_{ТП\ iД}$  – затраты на услуги в товаропотоке кластера Распределение;  $Y_{ТП\ iС}$  – затраты на услуги в товаропотоке кластера Склады;  $Y_{ТП\ iМ}$  – затраты на услуги в товаропотоке кластера Магазины;  $Y_{ТП\ iУ}$  – затраты на услуги в товаропотоке кластера Управление.

Для оценки управления эффективностью цепочки прироста ценности на стратегическом уровне предлагаем принять стратегический критерий эффективности и определить формулу этого показателя:

$$K_{Э\ стратегич} = Tr_{дох} / Tr_{расх} * 100 \%,$$

где  $K_{Э\ стратегич}$  – критерий эффективности цепочки ценности и цепи поставок;  $Tr_{дох}$  – темп роста доходов торговой сети;  $Tr_{расх}$  – темп роста совокупных расходов торговой сети.

Следующий уровень управления эффективностью услуг в товаропотоке тактический, на котором важна интеграция всех кластеров. На тактическом уровне управления эффективностью целесообразно будет декомпозировать эффективность цепочки ценности торговой сети согласно группам услуг в товаропотоке до магазина и в магазине, сравнив темпы роста дохода торговой сети с темпами роста этих групп расходов. Критерии эффективности услуг в товаро-

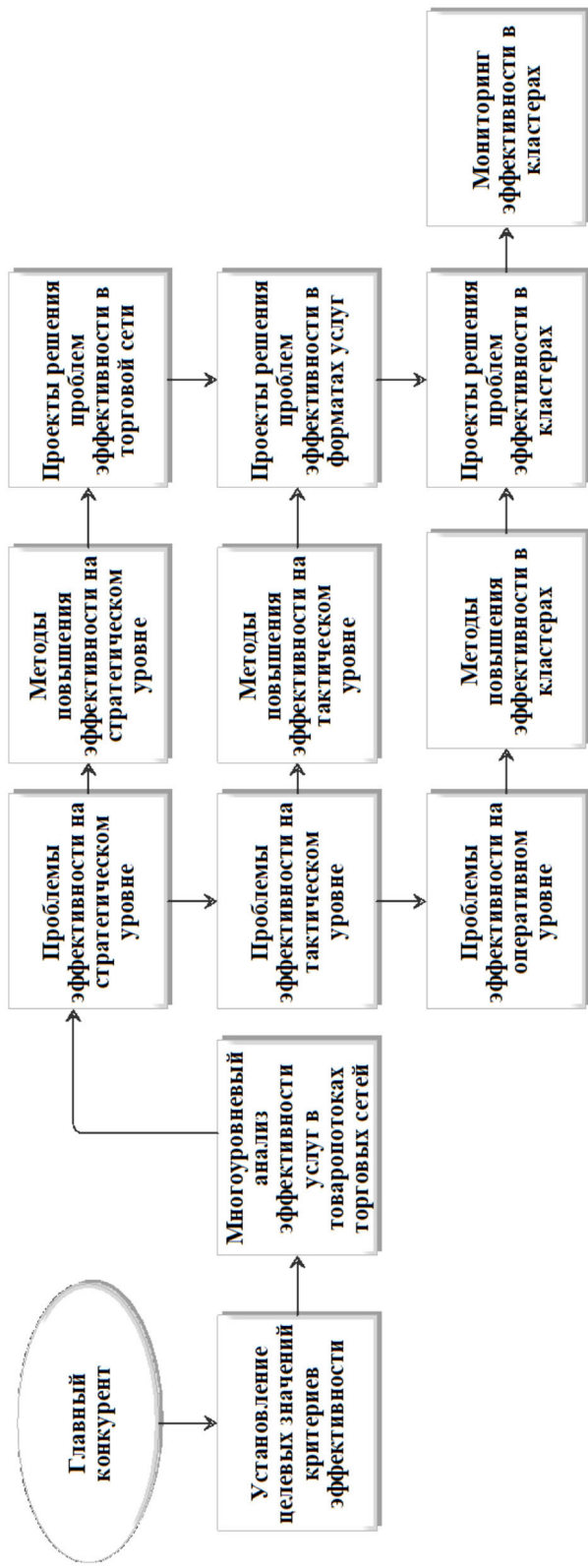


Рис. 3. Кластерная модель обеспечения конкурентоспособности торговой сети путем управления показателями эффективности услуг в товаропотоках торговой сети (составлено автором)

Fig. 3. A cluster model for ensuring the competitiveness of the trading network by managing the performance indicators of services in the commodity flows of the trading network (compiled by the author)



Таблица 1. Задачи повышения эффективности в подсистемах механизма оказания услуг – кластерах

Table 1. Tasks of improving efficiency in the subsystems of the service delivery mechanism – clusters

Кластер	Факторы повышения эффективности	Ключевой показатель эффективности услуг, $\Phi_{эфz}$
1. Кластер Поставщики	Партнерство с поставщиками	1.1. Затраты оказания услуг в товаропотоке 1.2. Качество выполнения заказов 1.3. Время выполнения обязательств
2. Кластер Рас- пределение	Работа с претензиями потребителей	2.1. Затраты оказания услуг в товаропотоке 2.2. Качество выполнения заказов 2.3. Время выполнения обязательств
3. Кластер Склады	Комплексность услуги и её востребованность	3.1. Затраты оказания услуг в товаропотоке 3.2. Качество выполнения заказов 3.3. Время выполнения обязательств
4. Кластер Управление	Способность быстрого реагирования на постоянно изменяющийся рынок технологий и организационных нововведений	4.1. Затраты оказания услуг в товаропотоке 4.2. Время выполнения обязательств 4.3. Местоположение магазинов 4.4. Широта и глубина ассортимента
5. Кластер Магазины	Комплексность услуги и её востребованность	5.1. Затраты оказания услуг в товаропотоке 5.2. Время выполнения обязательств

потоке здесь нужно разрабатывать по этим элементам.

$$КЭ_{out} = \text{Tr}_{дох} / \text{Tr}_{расх out} * 100 \%,$$

где  $КЭ_{out}$  – критерий эффективности услуг в товаропотоке до реализации в магазине;  $\text{Tr}_{дох}$  – темп роста доходов торговой сети;  $\text{Tr}_{расх out}$  – темп роста затрат на услуги в товаропотоке до реализации в магазине.

$$КЭ_{in} = \text{Tr}_{дох} / \text{Tr}_{расх in} * 100 \%,$$

где  $КЭ_{in}$  – критерий эффективности услуг в товаропотоке при реализации в магазине;  $\text{Tr}_{дох}$  – темп роста доходов торговой сети;  $\text{Tr}_{расх in}$  – темп роста затрат на услуги в товаропотоке при реализации в магазине.

На оперативном уровне важно контролировать выполнение задач для процессов создания товара для потребителя участниками, т.е. достижение целей товаропотока в кластерах. Ключевые показатели эффективности услуг в табл. 1 определяют, на наш взгляд, задачи повышения эффективности услуг кластеров в соответствии с факторами повышения эффективности, определенными в первой главе. Ключевые

показатели эффективности соответствуют группам услуг в товаропотоке, выделенным в соответствии с кластерной системой оказания услуг (табл. 1) из совокупности показателей в (Ageyeva, Lukinykh, 2022; Lukinykh, 2010).

Тогда интегральный критерий эффективности оперативного уровня можно представить в следующем виде:

$$КЭ_{\text{Кластера } m} = \sqrt[n]{\Phi_{эф1} \times \dots \times \Phi_{эфz}},$$

где  $КЭ_{\text{Кластера } m}$  – интегральный критерий эффективности кластера  $m$ ;  $m$  – порядковый номер кластера по табл. 1;  $n$  – это количество ключевых показателей в кластере,  $\Phi_{эфz}$  – ключевой показатель эффективности  $z$  соответствующего кластера по табл. 1,  $z$  – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей.

Ключевой показатель эффективности соответствующего кластера  $\Phi_{эфz}$  для всех показателей, кроме показателя затрат, рассчитывается как отношение фактического значения ключевого показателя эффективности услуг к критериальному:

$$\Phi_{\text{эф } z} = \Phi_{\text{эф } z \text{ факт}} / \Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}}$$

где  $\Phi_{\text{эф } z \text{ факт}}$  – фактическое значение ключевого показателя эффективности услуг  $z$  соответствующего кластера;  $\Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}}$  – критериальное значение ключевого показателя эффективности услуг  $z$  соответствующего кластера;  $z$  – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей.

Ключевой показатель эффективности соответствующего кластера  $\Phi_{\text{эф } z}$  для показателя затрат рассчитывается как отношение критериального значения ключевого показателя оказания услуг к фактическому:

$$\Phi_{\text{эф } z} = \Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}} / \Phi_{\text{эф } z \text{ факт}}$$

где  $\Phi_{\text{эф } z \text{ факт}}$  – фактическое значение ключевого показателя эффективности услуг  $z$  соответствующего кластера;  $\Phi_{\text{эф } z \text{ критерий}}$  – критериальное значение ключевого показателя эффективности услуг  $z$  соответствующего кластера;  $z$  – наименование показателя эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей.

Без методики можно сколько угодно долго и часто заниматься перебором всевозможных вариантов улучшения показателей оценки эффективности на всех уровнях управления эффективностью, но если не показать асимптоты, то достичь результатов целенаправленно не удастся. Эффективность цепочки ценности должна быть больше единицы, т.е. стратегический критерий эффективности должен принимать значение больше 100 %,  $KЭ_{\text{стратегич}} > 100 \%$ .

Критерии эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей в разрезе форматов услуг также должны быть больше 100 %,  $KЭ_{\text{out}} / KЭ_{\text{in}} > 100 \%$ . Критерий эффективности услуг кластеров должен также составлять не менее 100 %,  $KЭ_{\text{Кластера } m} > 100 \%$ .

Таким образом, разработан метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоках торговой сети, что позволило использовать системный подход к оценкам и способам рационализации бизнес-процессов услуг в товаропотоках, сформировать систему ключевых показателей на каждом из уровней услуг в товаропотоках торговой сети для реализации мониторинга эффективности услуг в товаропотоках торговой сети (рис. 4).

Алгоритм управления показателями эффективности услуг в кластере обеспечивает целостность выполнения цикла управления и управление эффективностью в каждом кластере (рис. 5).

Осуществлено численное моделирование значений критериев эффективности услуг в товаропотоках торговых сетей в регионе для торговой сети «Командор», что позволило оценить практическую роль разработанного механизма обеспечения конкурентоспособности и разработать мероприятия по внедрению кластерного механизма в торговой сети. Показано на примере, что фактическую эффективность кластера Поставщики торговой сети «Командор» по ключевому показателю эффективности затрат на оказание услуг в товаропотоке возможно повысить на 3,14 %.

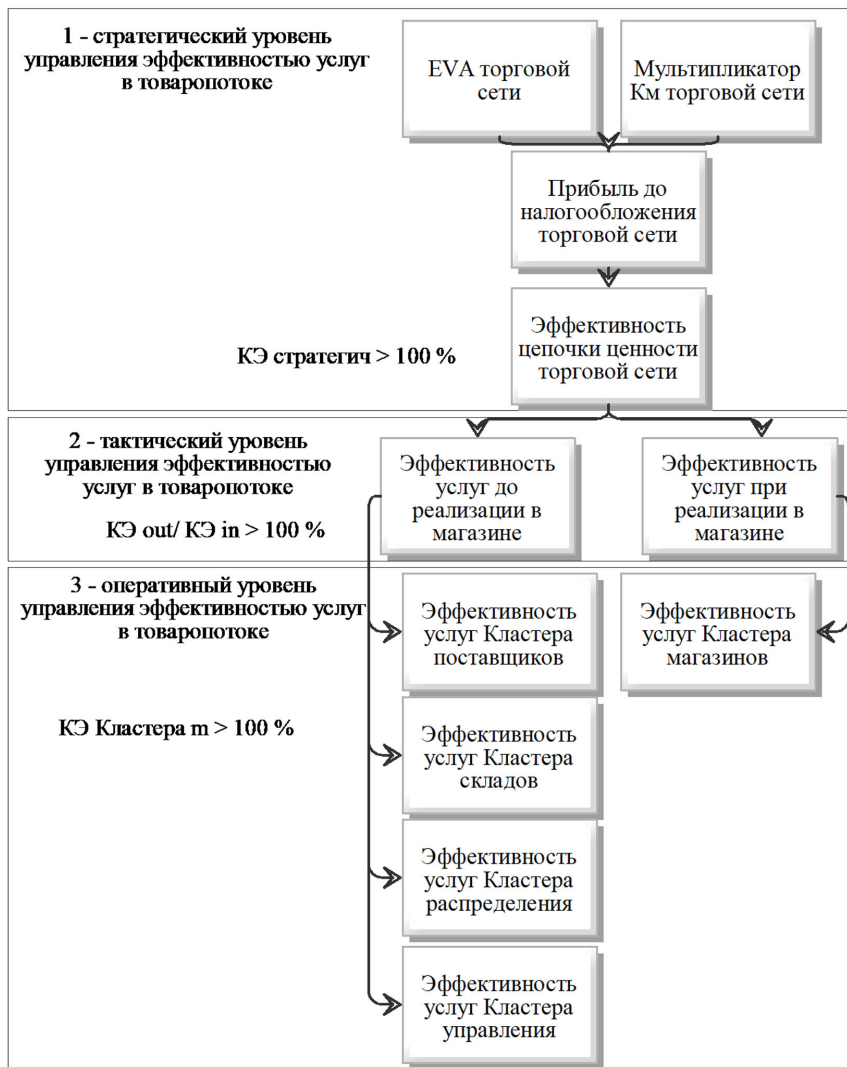


Рис. 4. Метод многоуровневого анализа показателей эффективности услуг в товаропотоках торговой сети (составлено автором)

Fig. 4. The method of multi-level analysis of service efficiency indicators in the commodity flows of the trading network (compiled by the author)

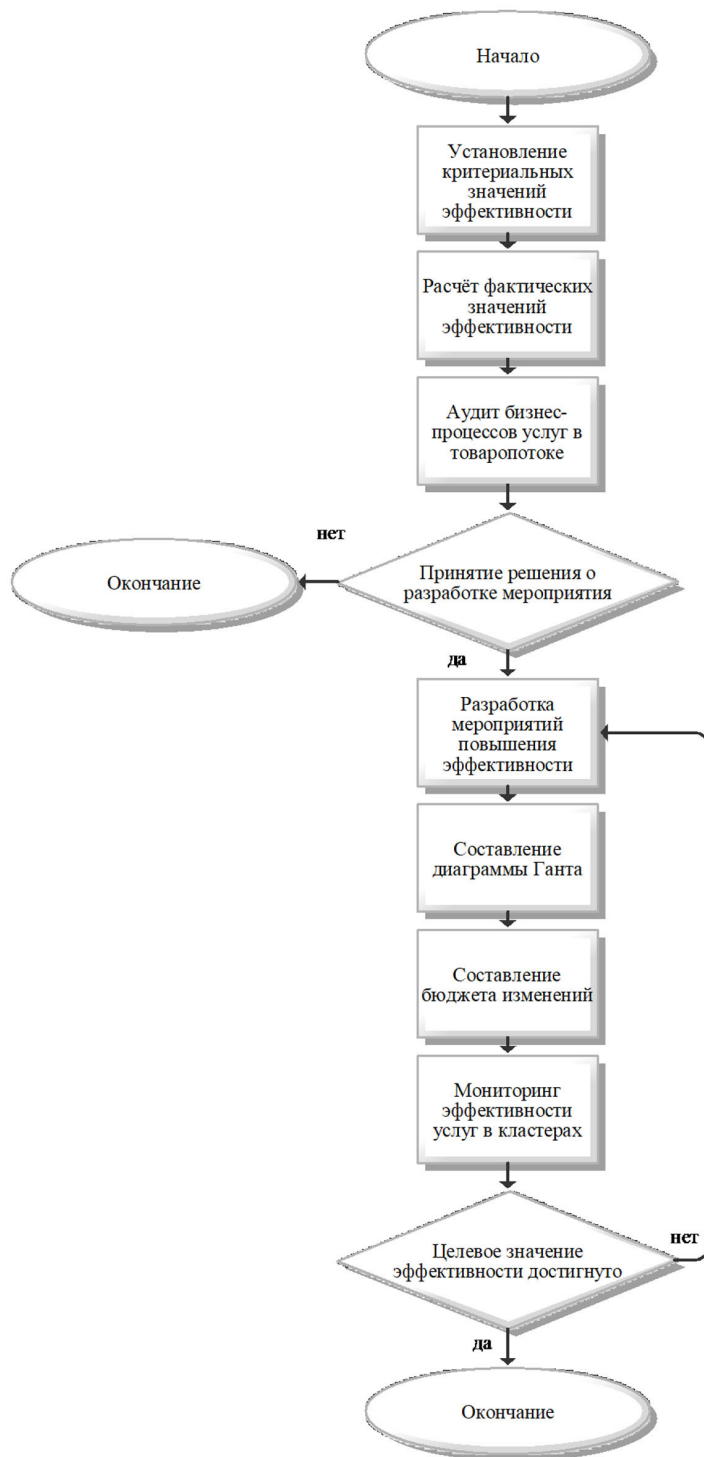


Рис. 5. Алгоритм управления показателями эффективности услуг в кластере (составлено автором)

Fig. 5. Algorithm for managing the performance indicators of services in a cluster (compiled by the author)

## Список литературы / References

Ageyeva T. Yu. Decomposition of the efficiency of clusters of logistics services in retail chains. In: *Logistics: modern development trends: materials of the 21st International scientific and practical conference April 7–8, 2022* / answer. editor V.S. Lukinskiy. part 1. St. Petersburg, Publishing house GUMRF im. adm. S. O. Makarova, 2022. 228 p., p. 216–221. ISBN 978–5–9509–0476–9.

Aleksandrova L. Yu., Kalinina G.V., Munshi A. Yu., Munshi Sh.M. Quality of trade customer service as a factor and condition for ensuring the competitiveness of a regional enterprise In: *Economics, Entrepreneurship and Law*, 2021, 11(4), 927–946. DOI 10.18334/epp.11.4.111956. EDN GCSHJC.

Almanova N. D. On the relationship between the concepts of “competition” and “competitiveness”. In: *Scientific and methodological electronic journal Concept*, 2015, 8, 171–175. EDN TPVPQN.

Deputatova E. Yu., Zvereva A. O. Quality of trade services as a factor of competitiveness in the era of globalization. In: *Russian Entrepreneurship*, 2018, 19(11), 3403–3412. DOI 10.18334/rp.19.11.39581. EDN YPPCAP.

*Federal State Statistics Service*. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access: 03.25.2023).

Katkalo V. S. *Evolution of the theory of strategic management*: monograph. 2nd ed., Rev. and additional. St. Petersburg, Highest. school management; Publishing house hSt. Petersburg. state un-ta, 2011. 544 p.

Kislitsyna T. F. *Competitiveness of the trading service system*. Omsk, Omsk Economic Institute, 2007. 180 p. ISBN 978–5–94502–131–0. EDN PZIWWR.

Kuimov V.V., Smolentseva L. T., Kuimov A. O. Cooperative network interactions as a resource of competitiveness. In: *Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness*, 2018, 7, 285–290. EDN YQYTHK.

Lukinykh V. F. *Methodology for managing a multilevel regional logistics system*. Krasnoyarsk, LITERA-print, 2010. 292 p.

Porter M. *Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors*. Moscow, Alpina Business Books, 2019. 454 p.