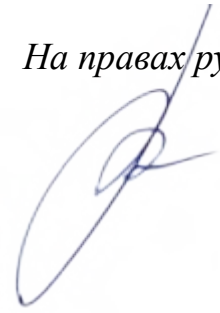


*На правах рукописи*



**ВАЛЕЕВА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА**

**РАЗВИТИЕ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ:  
ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА**

Специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»  
(экономические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**доктора экономических наук**

Красноярск 2022

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Сибирский федеральный университет»

**Официальные  
оппоненты:**

**Плотников Владимир Александрович**

доктор экономических наук, профессор,  
Федеральное государственное бюджетное образова-  
тельное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономиче-  
ский университет»,  
профессор кафедры общей экономической теории и  
истории экономической мысли

**Пирогова Оксана Евгеньевна**

доктор экономических наук, доцент  
Федеральное государственное автономное образова-  
тельное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого»,  
профессор Высшей школы сервиса и торговли

**Чеглов Вячеслав Петрович**

доктор экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное образова-  
тельное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В.  
Плеханова»,  
профессор базовой кафедры торговой политики

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное образова-  
тельное учреждение высшего образования  
«Крымский федеральный университет имени В. И.  
Вернадского»

Защита состоится «26» января 2023 года в 13.00 часов на заседании диссертацион-  
ного совета при ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» по адресу  
660041, г. Красноярск, пр.Свободный 79/10, ауд.Р8-06

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Сибир-  
ский федеральный университет <https://www.sfu-kras.ru/>

Автореферат разослан «\_\_» октября 2022 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Е.В. Щербенко

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Сфера услуг сегодня играет важную роль в сохранении стабильности экономической системы России, мультиплицируя приток в экономику ресурсов, с одной стороны, и чувствительно реагируя на кризисы экономики, с другой. Розничные торговые сети выступают важнейшим инфраструктурным каркасом, обеспечивающим стабильное снабжение населения и предприятий широким спектром товаров и услуг.

По данным Росстата, в 2021 г. розничные торговые сети сформировали более трети общего оборота розничной торговли страны и укрепились в роли фокального элемента в макропроцессе создания потребительской ценности, объединяющем производителей, провайдеров, предприятия перерабатывающей отрасли, государственные органы и конечных потребителей. Каждый субъект данного макропроцесса вносит определенный вклад в развитие услуг торговых сетей и получает выгоду от сотрудничества в специфичных для него форматах ценности. Для торговых сетей прирост получаемой во взаимодействии ценности осуществляется за счет масштабирования сбыта продукции, расширения ассортимента товаров и услуг, создания многоуровневых торговых марок, оптимизации транзакционных издержек, предоставления онлайн- и оффлайн-услуг, а также новых цифровых сервисов.

В последние годы розничная торговля переживает трансформацию, связанную с внедрением новейших технологий, новыми трендами покупательского поведения, появлением иных форматов коммуникаций (в том числе онлайн) с партнерами, постковидными ограничениями (2019-2020 гг.) и политикой недружественных государств в отношении России (2022 г.). При прочих равных условиях торговые сети востребуют инновации намного активнее, чем традиционные форматы торговой деятельности, более восприимчивы к происходящим изменениям. Цифровизация оказывает значительное влияние на трансформацию торговых услуг, совершенствование бизнес-процессов их формирования, а также рост технологического потенциала торговли. Развитие цифровых технологий, платформенных форматов торговли, различных онлайн-сервисов создает условия, в которых ценность услуг торговых сетей в большей степени прирастает именно в макропроцессе формирования совокупной цепочки ценностей. В настоящее время понимание содержательного наполнения, а также методики исследования развития услуг торговых сетей не в полной мере отвечают тенденциям сетевизации экономики, в том числе трансформации бизнес-моделей взаимодействий участников рынка. Кроме того, существующие регламентирующие документы оперируют понятиями и классификациями, не отражающими современный уровень, дифференциацию и интегральный характер торговых услуг. Совокупный характер создания ценности услуг торговой сети и отсутствие системных, комплексных подходов к его оценке определяют необходимость формирования теоретико-методологических основ развития торговых услуг и сетевого эффекта при их создании.

Разработка теоретико-методологического базиса и методического инструментария управления развитием, а также экономической оценки услуг розничных торговых сетей требует изучения и характеристики современных бизнес-процессов торговой деятельности, определения вклада в формирование потребительской цен-

ности услуг торговых сетей участников цепочки их создания, осмысления и систематизации инструментов клиентоориентированной трансформации услуг, условий вовлеченности, в том числе конечных потребителей.

**Степень разработанности научной проблемы.** Научные позиции автора по исследуемой проблематике сформировали изучение, систематизация и переосмысление работ отечественных и зарубежных исследователей в областях экономической теории, экономики сферы услуг, теорий потребительской ценности, клиентоориентированности и кооперационно-сетевых взаимодействий на региональных и национальном рынках услуг розничных торговых сетей.

Вопросы специфики исследования сферы услуг, сформировавшие авторское видение теории развития рынка услуг, представлены в работах Л. Берри, К. Гронроса, П. Друкера, К. Маркса, А. Смита, Д. Риккардо, Ф. Котлера. Теоретические исследования в области содержания, сущности и составляющих услуг торговых сетей, процессов их трансформации в условиях цифровизации раскрыты в работах Д.А. Карха, И.А. Красюк, Е.С. Нестеренко, О.Е. Пироговой, В.В. Радаева, О.В. Чкаловой и др. Изучение этих трудов и аналитика фактологии торговой отрасли позволили углубить понимание экономического содержания услуг розничной торговой сети, обосновать состав участников цепочки создания потребительской ценности.

Экономическая теория потребительской ценности и методология ориентации сетевых услуг на потребителей представлена в трудах А.Н. Агафоновой, Б. Бартлея, О.Г. Бортниковой, О. Горянинской, Дж. Нарвера, С. Слейтера, С.А. Попова, В.Е. Прокопцова, А.Г. Рожкова, О.А. Третьяк, В. Г. Фролова, Е.А. Шевченко, А.В. Юдаева, О.У. Юлдашевой и др. Результаты этих исследований легли в основу разработанной автором теории клиентоориентированности и формирования ценности услуг розничных сетей. Исследования специфики содержания, составляющих сетевого эффекта и подходов к его оценке, обобщенные в публикациях Н.Е. Андрианова, А.И. Веселова, С.М. Ищенко, С.А. Лукьянова, Т.А. Никулиной, Л.В. Моргунова, Т.Г. Касьяненко, Е.В. Шиляевой и др., позволили предложить авторский подход к оценке эффекта сетевых взаимодействий на основе интегральной аналитики деятельности торговых сетей при обработке больших данных.

Вопросы реализации технологий оказания услуг и построения современных бизнес-процессов розничных торговых сетей рассмотрены в работах Е.В. Азиминой, А.И. Барбарук, Н.В. Ермаковой, Т.Ю. Еремеевой, И.А. Дуборасовой, О.В.Ильиной, А.А. Косачева, И.А. Красюк, А.И. Лыковой, А.Б. Смирновой, И.Н. Шостак, Д.Г. Хухлаева и др. Важное место при реализации задач исследования заняло обобщение научных изысканий, посвященных внедрению цифровых решений в организацию услуг торговли Р.М. Нуреева и О.В. Карапаева, А.И. Ракитова, О.В. Чкаловой, Е.В. Ширинкиной и др. На этой основе, с учетом трендов развития услуг предложены типология современных бизнес-процессов и классификация инструментов развития услуг торговых сетей на базе процессного подхода.

При разработке методологических основ развития услуг розничных торговых сетей автор опирался на труды Дж. Алба, Р. Дешпанде, С. Капнера, В. Кумара, Дж. Фарлея, Л.А. Брагина, Д.И. Валигурского, Г.Г. Иванова, Д.А. Карха, Л.И. Кравченко, Л.А. Сосуновой, Н.Н. Терещенко, В.П. Чеглова, О.В. Чкаловой и др. Методический

инструментарий исследования эффективности деятельности розничных торговых сетей сформирован на основе работ Д.К. Гэлбрайта, Ц. Сноу, В.Г. Бурмистровой, С.И. Паринаова, А.И. Ракитова, Р.И. Цвылева, О.В. Хлопенко, И.Т. Абдукаримова, И.А. Бланка, А.А. Данилова, В.В. Радаева, Н.Н.Терещенко и др. Критический анализ и переосмысление этих трудов стали основой разработки системы показателей оценки эффекта и эффективности деятельности организаций сферы сетевой торговли. В решение проблем ценностной ориентации развития услуг, содержания и практического применения ценностно-ориентированного подхода большой исследовательский вклад внесли Р. Каплан, Д. Моррисон, Д. Нортон, М. Портер, Е.М. Гилетич, А.М. Николаев, С.В. Никифорова, Е.В. Носкова, О. Е. Пирогова, С. Полонский, И.М. Романова, О.В. Чкалова, Е.А. Шевченко, О.У. Юлдашева, А.В. Юдаев.

Исследования межфирменных отношений, сетевых связей и инструментария управления в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей представлены в работах А.У. Брайна, Дж. Гэлбрейта, Р. Вайбера, М. Кастельса, Р. Майлза, С. Сноу, А.Д. Чендлера, В.В. Куимова, С.И. Паринаова и Т.И. Яковлевой и др. Методологические аспекты проблем оценки развития услуг торговых сетей освещены в публикациях Г.Г. Иванова, В.К. Романович, Н.А. Симченко, Л.А. Сосуновой, Д.В. Черновой, В.П. Чеглова, Ж.П. Шнорр и др. Роль инноваций как инструмента интенсивного развития услуг, проблемы внедрения цифровых моделей и инструментов в данном сегменте экономики раскрываются в трудах Е.В. Азиминной, Л.А. Бляхмана, О.И. Мальцевой, М.А. Николаевой, Р.М. Нуреева. Возможные механизмы управления развитием услуг розничных торговых сетей обсуждаются А. А. Даниловым, В.А. Плотниковым, А. А. Евтюгиной, Д.А. Кархом, М.В. Кольганом, С.Н. Мирошниковым, С.В. Панасенко, И.Б. Стукаловой, А.Н. Чаплиной и др. Результаты этих трудов легли в основу формирования авторской методологии анализа развития и оценки услуг торговых розничных сетей.

Разрозненность методологии изучения процессов формирования и сетевых эффектов реализации торговых услуг, растущая вовлеченность конечных и институциональных потребителей вызвали необходимость исследования, проведенного на основе синтеза ценностно-ориентированного, клиентоориентированного и процессного подходов, что позволило обобщить инструментарий оценки, определить стратегический вектор организационно-управленческих и технологических решений развития услуг торговых сетей и их взаимодействий в цифровой бизнес-среде. Это, в свою очередь, позволило определить перспективы дальнейших исследований, связанных с разработкой механизма управления развитием торговых услуг, реализуемых в форматах цифровых платформ.

Вышеизложенное определило цель, задачи и структуру диссертации.

**Целью диссертационного исследования** является формирование теоретико-методологических положений и разработка системы экономических и организационно-управленческих решений в области развития услуг розничных торговых сетей.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных **задач**:

- систематизировать и развить теоретические и методологические подходы в рамках категорийного аппарата развития услуг розничных торговых сетей, в том

числе раскрыть содержание понятия «услуги розничных торговых сетей», определить функциональные зависимости совокупной потребительской ценности и сетевого эффекта услуг, дать классификацию бизнес-процессов в составе услуг розничных торговых сетей;

- расширить теоретические положения о формировании ценности и клиентоориентированности в развитии услуг розничных торговых сетей посредством формализации концептуальной схемы развития услуг, разработки логико-информационных моделей построения макропроцесса услуг торговых сетей в онлайн- и оффлайн- форматах, систематизации технологий создания и оценки сетевого эффекта;

- дополнить методологию развития услуг разработкой концепции и модели системы управления услугами розничных торговых сетей, обобщением принципов, систематизацией факторов развития этих услуг (в том числе влияния цифровизации) и разработкой стратегий развития услуг торговых сетей;

- разработать методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей на основе синтеза клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов;

- обосновать методики оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей и определения сетевого эффекта их деятельности;

- разработать организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей на основе процессного, клиентоориентированного и ценностно-ориентированного подходов;

- систематизировать управленческий инструментарий формирования и реализации стратегий развития услуг и технологий повышения эффективности розничных торговых сетей на основе выявления тенденций процессов развития сферы услуг.

**Объект исследования** – организации розничных торговых сетей различных организационно-правовых форм. **Предмет исследования** – совокупность экономических и организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе развития услуг розничных торговых сетей.

**Соответствие диссертационного исследования Паспорту научных специальностей.** Основные положения и выводы диссертации соответствуют паспорту специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (экономика сферы услуг): п. 4.1. «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг», п. 4.3. «Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг», п. 4.13. «Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля».

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую основу исследования формируют фундаментальные положения экономической теории, теории сетевой торговли и кооперационно-сетевых взаимодействий на рынках услуг, теории потребительской ценности и клиентоориентированности, экономики сферы услуг, стратегического и операционного менеджмента, представленные в трудах зарубежных и российских ученых.

В процессе диссертационного исследования применены общенаучные (системный и диалектический), а также ценностно-ориентированный, клиентоориентированный, процессный и интегральный подходы, различные методы и инструмента-



рии, в частности статистические методы сравнительного, структурного, динамического, корреляционно-регрессионного анализа, методы экономико-математического моделирования и прогнозирования.

**Информационная база исследования** сформирована официальными материалами Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства торговли и промышленности и Министерства экономики Республики Татарстан, ассоциации независимых ритейлеров; нормативно-законодательными актами Российской Федерации и зарубежных стран в сфере регулирования торговой деятельности; отчетностью розничных торговых сетей; аналитико-экспертными отчетами и прогнозами по развитию торговли Deloitte, McKinsey&Company и др.; результатами исследований автора, в том числе опубликованных в научных изданиях.

Для написания диссертационной работы применялись целевые индикаторы федеральных и региональных программ развития торговли, показатели деятельности розничных торговых сетей: «Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен» и др.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке теоретико-методологических и организационно-управленческих подходов к развитию услуг розничных торговых сетей в условиях трансформации сферы торговли, тенденций ее глобализации и цифровизации, включения в процесс оказания услуг институциональных участников и конечных потребителей, что определяет эволюцию комплексного подхода к их развитию и формирует приращение массива научных данных результатами, полученными лично автором и обладающими элементами новизны:

1. Развита теоретическая сущность и содержание понятия «услуги розничных торговых сетей», с представлением об услугах на основе синтеза трех составляющих: экономического содержания, процесса и результата, что позволило расширить знания об этой категории с позиций процессного, ценностно-ориентированного и клиентоориентированного подходов; а также выделить новые признаки услуг, определить совокупную потребительскую ценность и сетевой эффект услуг торговых сетей через функциональные зависимости и дополнить классификацию бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей.

2. Разработана концептуальная схема развития услуг розничных торговых сетей «потребности-ценности-вложения», расширяющая традиционные подходы определением состава участников в разрезе трех предложенных альтернативных направлений развития услуг розничных торговых сетей с обоснованием получаемых ими ценностей и вносимого вклада. Систематизированы технологии создания сетевого эффекта оказания услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированности услуг, внедряемых инноваций и организации сетевой структуры, что позволяет провести интегральную оценку затрат их сетевого исполнения.

3. Предложена методология развития услуг розничных торговых сетей, отличающаяся от имеющихся применением клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и процессного подходов, позволяющая выявить принципы и факторы развития этих услуг, раскрыть ряд зависимостей ресурсного обеспечения деятельности сетей и их эффективности, определить влияние цифровизации на развитие

потребительской ценности услуг розничных торговых сетей, выделить ключевые показатели развития услуг, обосновать стратегии развития услуг сетей, отличающиеся альтернативными целевыми установками.

4. Сформирован методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, отличающийся выделением генезиса развития рынка торговых услуг и определением роли торговых сетей в экономических процессах; оценкой уровня развития услуг сетей в регионах России, комплексной оценкой сетевого эффекта, экономической эффективности деятельности сетей, выявлением внутренних и внешних факторов ее обеспечения, что позволяет комплексно определять направления развития услуг розничных торговых сетей.

5. Предложены методика оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей на основе процессного подхода с применением модели стратегической прибыли, введением показателя эффективности розничных торговых сетей по сетевому эффекту и методика оценки сетевого эффекта оказания услуг розничных торговых сетей с использованием двухфакторной модели производственной функции, позволяющей произвести интегральную количественную оценку эффекта взаимодействия участников макропроцесса создания услуг.

6. Разработан организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей, увязывающий постановку управленческих задач с процессами формирования совокупной потребительской ценности услуг, с результатами исследования факторов внешнего и внутреннего окружения розничных торговых сетей и применение принципов Деминга. Это позволило обосновать сетевую интеграцию ресурсов и возможностей торговой сети и других участников макропроцесса посредством эффективных коммуникаций при формировании потребительской ценности услуг.

7. Выявлены особенности функционирования розничных торговых сетей и тенденции их развития с определением латентных зависимостей ресурсного обеспечения деятельности и их эффективности, систематизированы эндогенные и экзогенные факторы функционирования и развития их услуг. Систематизирован управленческий инструментарий развития услуг розничных торговых сетей, что позволяет обосновать комплекс инструментов и порядок их формирования в разрезе стратегий развития торговых сетей по альтернативам целевых установок.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в развитии теории сетевой торговли и кооперационно-сетевых взаимодействий на рынках услуг, теории потребительской ценности и клиентоориентированности в части формирования совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и взаимодействия участников цепочки создания ценности, методологических положений оценки ее эффективности и обосновании механизма управления развитием розничных торговых сетей.

Представленные в работе теоретические положения позволяют ставить и решать новые научные задачи в области оценки экономических и управленческих решений, технологий организации услуг предприятий сетевой розничной торговли на более высоком системном уровне. Положения диссертационной работы открывают новые возможности для научного обоснования прикладных задач анализа, оценки и



реализации практик внедрения инструментов механизма развития услуг розничных торговых сетей.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в возможности использования полученных результатов органами государственной власти субъектов Российской Федерации при разработке и реализации программ социально-экономического развития регионов, в том числе развития розничной торговли. Применение предложенных методологических основ исследования и развития услуг розничных торговых сетей будет способствовать активизации сотрудничества государственных органов управления, организаций научной сферы, субъектов бизнес-среды торговой отрасли, в том числе в новых форматах моделей взаимодействий цифровой экономики.

Теоретико-методологические положения диссертации могут использоваться в образовательной деятельности вузов для профессиональной подготовки обучающихся, в том числе кадров высшей квалификации по направлениям «Менеджмент», «Экономика», а также в системе переподготовки и повышения квалификации.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной, полученные лично соискателем и выносимые на защиту:**

1. Углублено содержание категории «услуги розничных торговых сетей» на основе процессного, ценностно-ориентированного, клиентоориентированного подходов к пониманию их сущности, что позволило выделить новые признаки услуг, предложить классификацию бизнес-процессов розничных торговых сетей с выделением признаков «охват участников в цепочке услуг», «длительность циклов», «содержание влияния на формирование услуг сетей» и определить функциональные зависимости формирования совокупной потребительской ценности и сетевого эффекта услуг торговых сетей.

2. Дополнена теория клиентоориентированности и потребительской ценности услуг расширением содержательных характеристик процесса создания ценности услуг, разработкой концептуальной схемы развития услуг розничных торговых сетей «потребности-ценности-вложения» для институциональных участников, конечных потребителей и розничной торговой сети. Формализованы логико-информационные модели построения макропроцесса услуг торговых сетей в онлайн- и оффлайн-форматах, что позволило определить технологии создания сетевого эффекта и применить интегральный подход к оценке затрат оказания услуг розничных торговых сетей.

3. Обоснованы в рамках предложенной методологии развития услуг розничных торговых сетей концепции, принципы и модели управления развитием услуг при вовлеченности потребителей (в том числе институциональных) в процессы создания совокупной потребительской ценности услуг, обоснованы стратегии развития услуг сети с учетом альтернативных целевых установок ее участников, что позволяет регулировать макропроцесс оказания услуг и развитие отношений его субъектов.

4. Предложен методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, основанный на выделении базовых этапов трансформации методов анализа услуг и моделей управления розничными торговыми сетями, выделенных по ключевым показателям развития услуг с использованием

клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов, что позволило сформировать методiku оценки развития услуг на макро- и мезо-уровне.

5. Разработаны методика экономической оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей, отличающаяся применением процессного подхода и предложенной классификацией бизнес-процессов услуг, позволяющая измерить потенциал развития сетей, и методика оценки сетевого эффекта оказания услуг с применением двухфакторной модели производственной функции.

6. Разработан организационно-экономический механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей с конкретизацией клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов на основе вовлеченности участников цепочки создания потребительской ценности услуг, принципов Деминга, структурирующий субъектно-объектный состав и организационно-управленческие решения альтернативных стратегий.

7. Выделены закономерности функционирования и тенденции развития услуг розничных торговых сетей на основе анализа ключевых факторов ценностно-ориентированного развития услуг с определением совокупности латентных связей, выявленных на основе экономико-математических моделей. Дополнен инструментарий управления развитием услуг розничных торговых сетей, детализированный по стратегиям развития услуг торговых сетей, моделям цифровизации услуг и организационно-технологических инноваций, отличающийся применением разработанного алгоритма управленческих мероприятий ценностно-ориентированного развития услуг и позволяющий разрабатывать управленческие решения на перспективу.

**Обоснованность полученных результатов и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается использованием фундаментальных научных трудов зарубежных и отечественных ученых, применением общенаучных и специальных методов исследования, широким временным диапазоном, достоверностью информационного обеспечения, репрезентативностью данных выборочных исследований и результатами апробации исследований.

**Внедрение и апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня в 2004–2022 годах: Международном научном симпозиуме «Экономические и юридические аспекты цифровизации в условиях глобализации» (Кишинев, 2022), международной научной конференции «Продвижение социальной и экономической значимости в контексте европейской интеграции» (Кишинев, 2021), международной конференции «Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление» (Казань, 2020), международной конференции «Global Challenges of Digital Transformation of Markets» (Санкт-Петербург, 2020), международной научно-практической конференции «Новая научно-технологическая модель экономического роста России в рамках развития и расширения ЕАЭС» (Москва, 2020), международной научной конференции «Новый шелковый путь: бизнес, кооперация и перспективы экономического развития» (Прага, 2019), I Международной Поволжской конференции по экономике, гуманитарным наукам и спорту (Казань, 2019), III Международной научно-

практической конференции, посвящённой 25-летию ТувИКОПР СО РАН (Кызыл, 2019), международной научной конференции «Парадигма современного развития национальной экономики» (Кишинев, 2019), всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Н. Новгород, 2018), всероссийской научно-практической конференции «Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции» (Н. Новгород, 2018), VII международной научно-практической конференции «Экономика и сервис: от теории к практике» (Владимир, 2019), 17th International Scientific Conference «Globalization and its Socio-Economic Consequences» (Rajecke Teplice, 2017, 2016), International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (Прага, 2017, 2016), 3rd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences (Bali, 2015), международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития индустрии сервиса, торговли и общественного питания в современной России» (Казань, 2014), VI международной научно-практической конференции «Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг» (Москва, 2014), Поволжской научно-практической конференции «Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе» (Москва, 2005), межвузовской научно-практической конференции «Современная торговля: теория и практика» (Казань, 2004) и др.

По тематике диссертационного исследования под руководством автора выполнялись научно-исследовательские работы: «Развитие услуг розничных торговых предприятий» (НИОКТР № АААА-А17-117022250094-3), 2017 г.; «Развитие услуг розничных торговых предприятий» (НИОКТР № 315060270007), 2015 г.; «Управление развитием сферы услуг торговли и общественного питания» (НИОКТР № 115032440068), 2015 г.; договор на выполнение НИР «Сравнительный анализ труда в разрезе должностей и рабочих профессий в супермаркетах Бахетле и торговых сетях, расположенных на территории г. Казань и Москва», 2014–2015 гг.; договор НИР для ООО «Гаслав» (Чехия) «Исследование передового опыта организаций сферы услуг», 2015 г. Предложения по развитию услуг розничных торговых сетей нашли свое применение в аналитической деятельности Государственного совета и Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан, функционировании региональной торговой сети ООО «Бахетле-1», что подтверждено соответствующими документами. Теоретические и методологические разработки автора используются в учебном процессе Казанского государственного энергетического университета.

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертационного исследования опубликовано 63 основные работы общим объемом 80,7 п.л. (авт. 62,55 п.л.), в том числе 4 монографии объемом 43,2 п.л. (авт. 31,2 п.л.), 34 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации научных результатов диссертации, объемом 21 п.л. (авт. 18 п.л.), 8 статей в изданиях, индексируемых Web of Science, Scopus, объемом 7 п.л. (авт. 5 п.л.), 17 статей в прочих научных изданиях объемом 9,5 п.л. (авт. 8,35 п.л.)

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 361 источника и 22 приложений. Основной текст изложен на 376 страницах, содержит 56 таблиц и 110 рисунков.

## II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Углублено содержание категории «услуги розничных торговых сетей» на основе процессного, ценностно-ориентированного, клиентоориентированного подходов, что позволило вычленить новые признаки услуг, предложить классификацию бизнес-процессов розничных торговых сетей с выделением признаков «охват участников в цепочке услуг», «длительность циклов», «содержание влияния на формирование услуг сетей» и определить функциональные зависимости формирования совокупной потребительской ценности и сетевого эффекта услуг торговых сетей.

Развитие услуг розничных торговых сетей происходит динамично под влиянием макроэкономических процессов, глобализации, ускоренной цифровизации и изменения потребительских ценностей в отношении приобретаемых товаров и услуг. Это определило необходимость раскрытия категорийного аппарата области исследования в комплексном применении нескольких научных подходов.

В работе обосновано, что процессный подход позволяет содержательно раскрывать динамику развития услуг и осуществлять декомпозицию бизнес-процессов взаимодействия участников цепочки создания услуг торговых сетей с акцентом на влияние цифровых сервисов и технологий. Ценностно-ориентированный подход позволил выделить вклад, а также потребительские выгоды (ценности) всех участников цепочки формирования совокупной потребительской ценности услуг и определить инструменты адресного развития услуги как источника этих выгод. Клиентоориентированный подход раскрыл совокупность организационно-управленческих решений формирования коммуникаций для оказания услуг сети, в т.ч. на цифровой основе, направленных на обеспечение роста ценности услуг и сетевого эффекта.

Таким образом, категория «услуги розничных торговых сетей» понимается как макропроцесс (совокупность бизнес-процессов) создания цепочки формирования совокупной потребительской ценности, состоящий из системы предоставляемых и приобретаемых участниками услуг (в т.ч. на платформенной основе), не имеющих территориальной привязки, и рассматриваемый как синтез трех составляющих – экономического содержания, процесса и результата. Анализ развития розничных торговых сетей (РТС) в России за последние 15 лет позволил обобщить этапы преобразования содержания потребительской ценности их услуг и предложить для развития существующих нормативов типизацию розничных торговых сетей по ценностным предпочтениям услуг и сегментации конечных потребителей (табл. 1).

Таблица 1. Обобщение новых признаков услуг торговых сетей, составлено автором

Новые признаки услуг	Конкретизация признаков услуг РТС
Цифровая активность. Интеграция деятельности вследствие цифровизации услуг	Широкое применение цифровых платформ и сервисов для организации услуг розничных торговых сетей и взаимодействия их участников. Интеграция совместных бизнес-процессов; совместные цифровые площадки
Ориентация на создание потребительских ценностей	Услуги розничных торговых сетей ориентированы на создание потребительских ценностей участников при формировании услуг
Формирование межфирменных взаимосвязей	Формируются глобальные цепочки создания услуг с ориентацией на потребителя, в т.ч. посредством цифровых сервисов

Развитие экологического сознания потребителей	В рамках предоставления услуг РТС реализуются социальные мероприятия для населения, производство собственных торговых марок экологической направленности
Стандартизация бизнес-процессов и формата услуг	Торговые объекты РТС предоставляют подобные по качеству и формату торгового обслуживания услуги, так как регламентированы стандарты организации бизнес-процессов внутри сети и взаимодействия сети с другими участниками макропроцесса
Формирование новых потребительских ценностей, связанных с форматом услуг	Создание новых потребительских ценностей через оказание дополнительных сервисных услуг, установление личного взаимодействия с потребителями, предложение персонализированных предложений через мобильные приложения, социальные сети, сайты
Сетевой характер формирования услуг	РТС состоят из сети торговых объектов. РТС - фокальный элемент в макропроцессе с применением CRM-систем для эффективного взаимодействия со всеми участниками. Эффективное управление торговыми объектами и участниками за счет сформированных коммуникаций, единых информационных и материальных потоков, позволяющих сокращать транзакционные затраты, длительность операций и т.д.
Эффективность	Синергетический эффект или сетевой эффект

Обоснованные автором трансформация содержания ценностей торговой услуги и совокупный характер ее создания позволили разграничить категории «розничная торговая сеть» и «услуга розничной торговой сети». В развитие существующих теоретических подходов к формированию торговых услуг, дифференцированные автором бизнес-процессы классифицированы по «охвату участников в цепочке услуг», «длительности циклов», «содержанию влияния на формирование услуг сетей» (табл. 2), что позволяет дальнейшую разработку исследовательского, методического, в т.ч. оценочного инструментария.

Таблица 2. Классификация бизнес-процессов развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Признак	Вид бизнес-процессов		
По длительности циклов	<i>Короткий, текущий, длинный</i>		
По охвату участников	<i>Ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на институциональных потребителей); основные бизнес-процессы розничных торговых сетей; ориентированные на потребителей</i>		
По содержанию влияния на формирование услуг розничных торговых сетей	<i>Управленческий</i>	Управление организацией, развитие организации или отдельных подсистем в ней	Планы и управляющие воздействия для всех других видов процессов, изменения в организации (в инфраструктуре, новые методы взаимодействия внутри организации и т. п.)
	<i>Основной</i>	Формирование ценности с ориентацией на потребителей	Ценность потребителей, которая создается и воспринимается во время и после завершения торговой услуги
	<i>Обеспечивающий</i>	Обеспечение необходимыми средствами и инструментами всех процессов	Ресурсы как средства и инструменты для эффективного функционирования всех процессов организации

Эти разработки определили разделение бизнес-процессов торговой сети: ориентированные на ценности торговой сети, внутрисетевое взаимодействие, и бизнес-процессы, ориентированные на потребителей (рис.1), что легло в основу авторской методологии исследования.

	Бизнес-процессы, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на поставщиков)	Бизнес-процессы, ориентированные на потребителя
У1. Создание и развитие сети торговых объектов, в т.ч. распределительных центров, торговых объектов (строительство, модернизация); территориальное управление торговыми объектами	У1с. Соучастие в создании и развитии торговых производственных и распределительных помещений, управление отношениями с органами власти	
У2. Развитие бизнеса - стратегическое планирование торговой сети - создание структуры из участников цепи создания потребительской ценности услуг РТС (экономических агентов)	У2с. Управление коммуникациями для создания потребительской ценности торговой услуги	У2п. Вовлечение в разработку и вывод на рынок новых услуг
У3. управление маркетингом, в т.ч. проектирование и разработка новых услуг	У3с. Управление взаимоотношениями с участниками цепи	У3п. Управление взаимоотношениями с покупателями
У4. Производство товаров, в т.ч. СТМ товаров, производство собственного изготовления продукции - разработка, производство	У4с. Соучастие в производстве СТМ	У4п. Соучастие в создании востребованного ассортимента, формирование спроса на новые виды продукции СТМ

### а) Управление розничной торговой сетью

	Бизнес-процессы, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на поставщиков)	Бизнес-процессы, ориентированные на потребителя
В1. Закупка товара - насыщение сети товаром	В1с. Услуга по прогнозированию спроса – формирование ассортимента производства и переработки товаров, организация сбыта товаров по правилу 7R	В1п. Услуга по востребованному ассортименту - управление товарными категориями и ассортиментом в нужном количестве
В2. Доставка товара на склад	В2с. Услуга по доставке продукции - Организация совместной доставки продукции от производителя в распределительный центр и розничную торговую сеть до потребителя	
В3. Распределение товара на основном складе	В3с. Услуга по соучастию в использовании распределительного центра, складских помещений и транспорта розничной торговой сети - обеспечение оптимального размера складского запаса в рамках совместной ассортиментной политики	
В4. Доставка товара в магазины	В4с. Услуга по обеспечению сбыта продукции	В4п. Услуга по доставке продукции на дом/офис
В5. Продажа товара в магазинах	В5с. Услуга внутрисетевого финансирования и обмен товарами, обеспечение эффективности обслуживания клиентов посредством омниканальности	В5п. Услуга по качественному обслуживанию покупателей и сервису, в т.ч. оказание помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании
В6. Получение информации о продажах		В6п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателем

### б) Основные процессы розничной торговой сети

	Бизнес-процессы, ориентированные на внутрисетевое взаимодействие (на поставщиков)	Бизнес-процессы, ориентированные на потребителя
О1. Развитие и поддержание привлекательности магазина как продукта, в т.ч. сервисное обслуживание		О1п. Услуга по обеспечению дополнительного сервиса: территориальная близость ТО, развлекательная инфраструктура, дизайн экстерьера и др.
О2. Информационно-технологическое обеспечение и связь, в т.ч. юридически-правовое обеспечение	О2с. Услуга по соучастию в программном обеспечении для пополнения и реализации продукции (через рекламную поддержку сети и товаропроизводителя)	О2п. Услуга по установлению коммуникаций с покупателями (мобильное приложение, сайт, социальные сети)
О3. Материально-техническое обеспечение, в т.ч. обеспечение безопасности, инженерно-техническое и коммунальное обеспечение		
О4. Обеспечение персоналом, обучение и развитие	О4с. Услуга по совместному обучению и объединению функционала сотрудников	
О5. Обеспечение и управление финансами, в т.ч. управленческий учет и экономический менеджмент	О5с. Услуга по соучастию в привлечении финансирования, совместные финансовые потоки	
О6. Коммуникации с клиентами	Обс. Услуга по соучастию в продвижении бренда, товаров и услуг, повышение лояльности потребителей розничной торговли; в проведении исследований по выявлению удовлетворенности клиентов	Обп. Программа лояльности (тактический маркетинг и маркетинговые коммуникации); информационные сервисы для покупателей.

### в) Обеспечивающие процессы торговой розничной сети

Рис. 1. Бизнес-процессы торговой сети и услуг сети, составлено автором

Взаимодействие участников цепочки формирования совокупной потребительской ценности услуг позволяет получать сетевой эффект, величина которого определяется вкладом и вовлеченностью каждого из них. В работе предложены функциональные зависимости для определения потребительской ценности услуг розничных торговых сетей:

$$СПЦ_{уртс} = f(ДПЦП_{уртс}, ПЦУ_{уртс}, ПЦРТС_{уртс}), \quad (1)$$

где  $СПЦ_{уртс}$  – совокупная потребительская ценность услуг розничной торговой сети всех участников цепочки;  $ПЦУ_{уртс}$ ,  $ПЦРТС_{уртс}$ ,  $ДПЦП_{уртс}$  – получаемая потребительская ценность институциональных участников, розничной торговой сети, конечных потребителей.

$$ПЦУ_{уртс} = f(ПЦ_{гос.ор.вл}, ПЦ_{произ}, ПЦ_{с/х.пр}, ПЦ_{пер}, ПЦ_{пр.ус}, ПЦ_{it-плат}), \quad (2)$$

где  $ПЦУ_{уртс}$  – получаемая потребительская ценность институциональных участников,  $ПЦ_{гос.ор.вл}$ ,  $ПЦ_{произ}$ ,  $ПЦ_{с/х.пр}$ ,  $ПЦ_{пер}$ ,  $ПЦ_{пр.ус}$ ,  $ПЦ_{it-плат}$  – получаемая ценность или выгода для государственных органов, соответственно, производственных компаний, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков продукции, провайдеров услуг, it-компании (создателей цифр. платформы).

$$ДПЦП_{уртс} = f(ПЦ_{об}, ПЦ_{потр}), \quad (3)$$

где  $ДПЦП_{уртс}$  – получаемая потребительская ценность конечных потребителей,  $ПЦ_{об}$ ,  $ПЦ_{потр}$  – получаемая ценность для общества, потребителей.

$$ПЦРТС_{уртс} = f(ПЦ_{инв}, ПЦ_{соб}, ПЦ_{перс}), \quad (4)$$

где  $ПЦРТС_{уртс}$  – получаемая потребительская ценность розничной торговой сети,  $ПЦ_{инв}$ ,  $ПЦ_{соб}$ ,  $ПЦ_{перс}$  – получаемая ценность или выгода для инвесторов, соответственно, для собственников, персонала.

Сетевой эффект состоит из вложенных ценностей всех участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей:

$$ССЭ_{уртс} = f(ВЦ_{об}, ВЦ_{потр}, ВЦ_{гос.ор.вл}, ВЦ_{произ}, ВЦ_{с/х.пр}, ВЦ_{пер}, ВЦ_{инв}, ВЦ_{об}, ВЦ_{перс}, ВЦ_{пр.ус}), \quad (5)$$

где  $ССЭ_{уртс}$  – сетевой эффект;  $ВЦ_{об}$ ,  $ВЦ_{потр}$ ,  $ВЦ_{гос.ор.вл}$ ,  $ВЦ_{произ}$ ,  $ВЦ_{с/х.пр}$ ,  $ВЦ_{пер}$ ,  $ВЦ_{инв}$ ,  $ВЦ_{об}$ ,  $ВЦ_{перс}$ ,  $ВЦ_{пр.ус}$  – вклад общества в формирование совокупной потребительской ценности услуг розничной торговой сети, соответственно: потребителей, гос. органов, производителей, it-компаний, сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, инвесторов, собственников торговых сетей, провайдеров услуг.

**2. Дополнена теория клиентоориентированности и потребительской ценности услуг расширением содержательных характеристик процесса создания ценности услуг, разработкой концептуальной схемы развития услуг розничных торговых сетей «потребности-ценности-вложения» для институциональных участников, конечных потребителей и розничной торговой сети. Формализованы логико-информационные модели построения макропроцесса услуг торговых сетей в онлайн- и оффлайн-форматах, что позволило определить технологии создания сетевого эффекта и применить интегральный подход к оценке затрат оказания услуг розничных торговых сетей.**

На основе изучения и систематизации подходов к определению потребительской ценности, субъектности ценностной ориентации и клиентоориентированности услуг предложено авторское понимание цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг, определены состав и типы участников, цели их вовлеченности, направления получения выгод с детализацией задач и функционала в



создании услуг, а также содержательно выделены уровни получения ценностей конечными потребителями в условиях трансформации ценностей. Это позволило предложить концепцию развития услуг розничной торговой сети, формирующую методологическую основу применения подхода «потребности-ценности-вложения» при различных вариантах развития РТС (рис. 2).

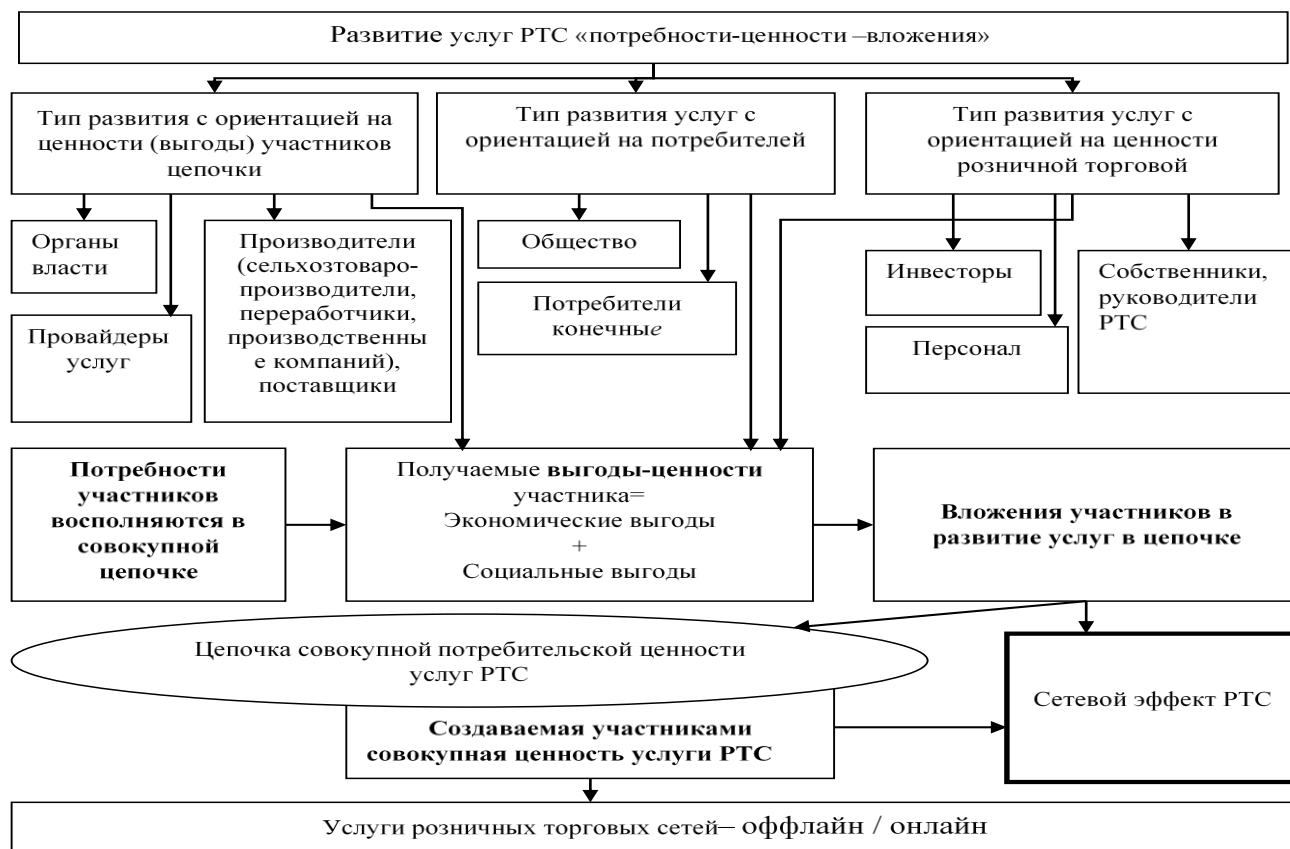
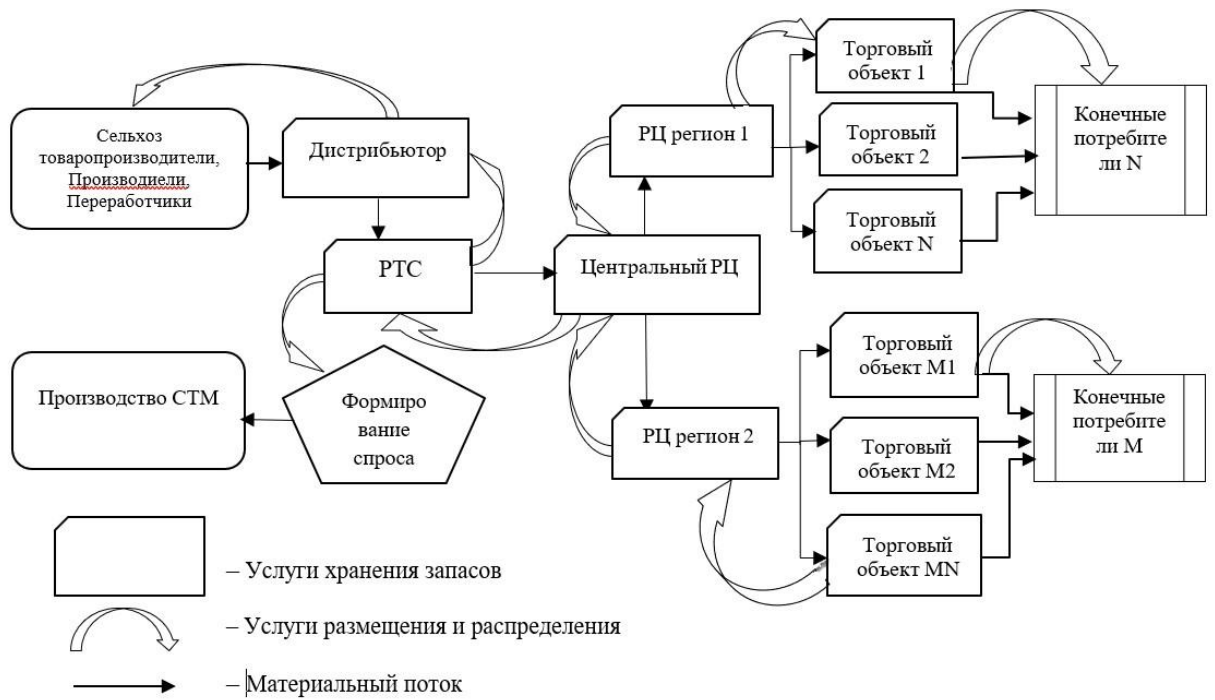


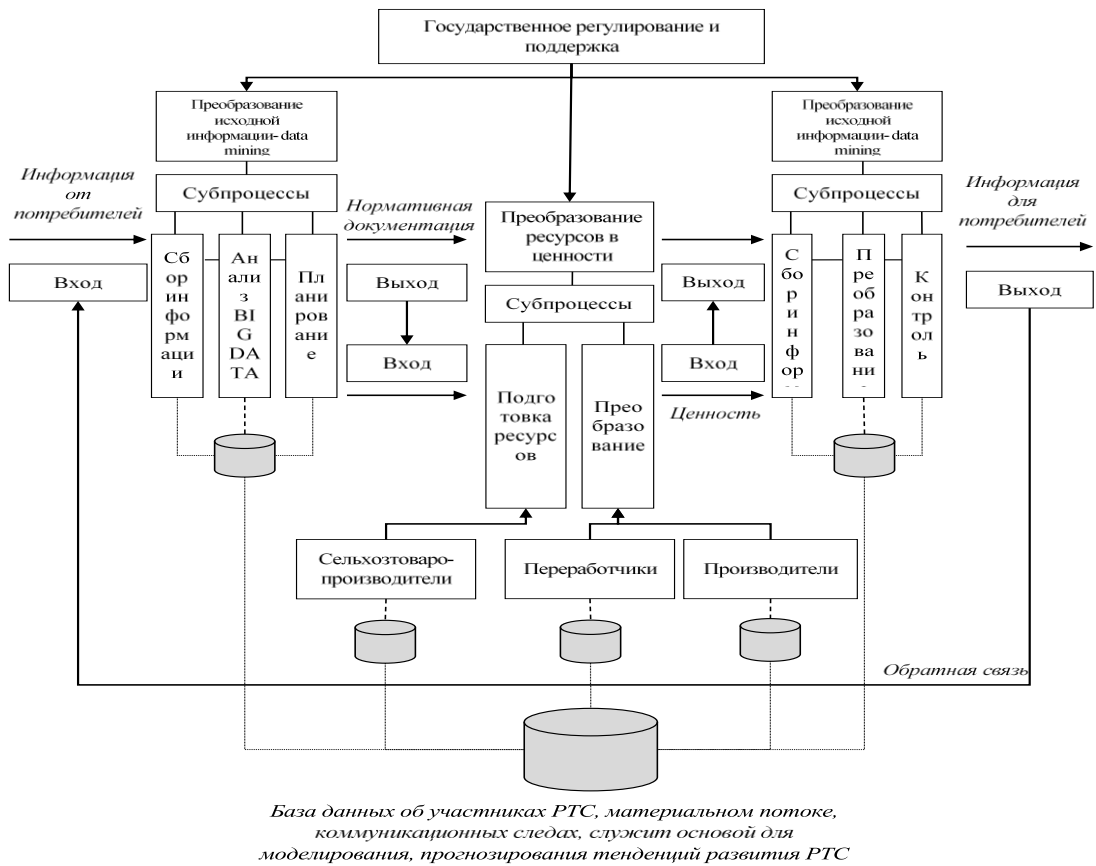
Рис. 2. Концептуальная схема «потребности-ценности-вложения» для институциональных участников, конечных потребителей и розничной сети, составлено автором

Для учета современных трендов в работе предложены и обоснованы типы развития услуг торговых сетей, выделенные по критерию субъектности и роли участников в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг сетей: «с ориентацией на конечных потребителей (на основе приращения уровня выгод и снижения уровня затрат потребителей)»; «с ориентацией на ценности розничной торговой сети (качественные и количественные изменения или трансформации в организации и управлении предоставлением услуг сети совместно с участниками цепочки)»; «с ориентацией на ценности институциональных участников (трансформация отношений сети и институциональных потребителей через построение эффективных отношений и вовлечение участников)».

Цифровизация бизнес-процессов, развитие корпоративных сетевых образований позволяют организовать сбыт продукции и услуг в различных форматах, в т.ч. платформенных. Для формализации процессов сотрудничества автором предложены логико-информационные модели цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг торговых сетей в оффлайн- и онлайн-форматах со структуризацией субъектного состава, ресурсных потоков, применяемых технологий и связей взаимодействий со средами макропроцесса (рис. 3).



А – Логико-информационная офлайн-модель оказания услуг для традиционной и сетевой формы организации торговли, составлено автором



Б – Логико-информационная модель формирования потребительской ценности услуг торговой сети с помощью it-решений, составлено автором

Рис. 3. Логико-информационные модели формирования ценности услуг РТС

В развитие положений автора о функциональных зависимостях совокупной потребительской ценности услуг РТС и сетевого эффекта систематизированы соответствующие технологии на основе клиентоориентированности, что позволяет обосновать интегральную оценку затрат сетевого исполнения услуг (табл. 3).

Таблица 3. Технологии создания сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированности услуг, составлено автором

Получатели сетевого эффекта	Стратегические	Операционные	Финансовые	Социальные	Рыночные, деловой репутации	Цифровые
РТС производители переработчики производственные компании цифровые платформы	Долгосрочные каналы сбыта и договорные отношения, реализация совместных стратегических планов межфирменного взаимодействия макропроцесса услуг, в т.ч. на основе массива данных	Экономия на масштабах деятельности и сокращение затрат торговой деятельности, оптимизация транзакционных издержек межфирменных коммуникаций, совместные операции и затраты создания услуг, в т.ч. через цифровую платформу	Изменение объемов и структуры собственных и заемных средств, совместные инвестиционные проекты по созданию новых услуг и товаров, смарт-контракты внутри макропроцесса услуг РТС	Увеличение плотности охвата потребителей, их вовлеченность в создание услуг, ротация кадров в межфирменных взаимодействиях, оценка кач-ва услуг и товаров РТС, расширение их линейки и реализации на платформенной основе	Выход на новые рынки с минимальными инвестициями, бренд экосистемы или макропроцесса услуги РТС, совместные программы лояльности по всем уровням макропроцесса РТС	Мобильное взаимодействие на платформе, прогнозирование объемов производства и продаж, снижение транзакционных затрат, big data, искусственный интеллект в менеджменте в торговых технологических процессах
РТС потребители, провайдеры услуг общество инвесторы цифровые платформы	Долгосрочные отношения с потребителями, рост занимаемой доли рынка	Сокращение затрат за счет эффективной загрузки оборудования. Сокращение затрат на персонал за счет устранения дублирующих функций	Сокращение затрат на снабжение за счет оказания давления на поставщиков, рост стоимости активов	Лояльность к бренду, клиентоориентированность, развитие инфраструктуры РТС, сокращение времени и обеспечение кач-ва услуг за счет цифр. сервисов	Партнерские программы и объекты инвестирования. Централизация маркетинга, торговый синергизм	Географическая неограниченность потребителей, прогнозирование выручки, удобство заказа
РТС; производители; переработчики; производственные компании; государственные органы власти; цифровые платформы.	Долгосрочные отношения с поставщиками, логистика доставки и запасов через платформенные решения	Распределительные центры, коммуникации внутри сети, стандартизация бизнес-процессов, совместные бизнес-процессы участников цепочки услуги	Снижение цен за счет низких закупочных цен, большого объема сбыта. Минимизация налогообложения	Социальная ответственность бизнеса, рост деловой репутации и капитализации компании. Удовлетворенность потребителей	Смягчение влияния факторов делового риска. Создание новых дополнительных услуг	Работа под брендом сети, оптимизация межфирменных бизнес-процессов, разработка регламента взаимодействия в цифровой платформе

Обобщение технологий создания сетевого эффекта позволило предложить подход к оценке затрат на оказание услуг сетей и методическую базу интегральной оценки операционных и капитальных затрат на их реализацию с использованием больших данных (показателей рентабельности персонала, фондоотдачи, производительности труда, отдачи на рубль коммерческих затрат).

Апробация интегральной оценки затрат на оказание услуг розничных торговых сетей в сравнении с несетевыми структурами подтвердила необходимость использования массива данных при оценке сетевого эффекта.

**3. Обоснованы в рамках предложенной методологии концепция, принципы и модели управления развитием услуг при вовлеченности потребителей (в том числе институциональных) в процессы создания совокупной потребительской ценности услуг, предложены стратегии развития услуг сети с учетом альтернативных целевых установок ее участников, что позволяет регулировать макропроцесс оказания услуг и развитие отношений его субъектов.**

На основе анализа теории сетевой торговли, принципов сетевой экономики, цифровизации и клиентоориентированности услуг, теории формирования ценности услуг, трендов торговых услуг разработана концепция развития услуг торговых сетей (рис. 4), которая раскрывает принципы (в т.ч. кооперационно-сетевые, потребительской ценности, трансформации потребностей, сетевого эффекта, ориентации на потребителя, социальной ответственности бизнеса, ценности участника макропроцесса, развития коммуникационного диапазона и др.), специфичные для процесса создания совокупной потребительской ценности услуг торговой сети.

Концепция структурирует составляющие оценки уровня услуг сетей для выбора направлений развития, определения целевых его установок для всех участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничной торговой сети. В положениях концепции установлены признаки цифровой вовлеченности в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг сетей, описаны процессы оцифровки приращения потребительской ценности товаров, ценности торговой услуги, а также направления формирования целевых установок и показателей КРІ для каждого участника макропроцесса услуги.

Концепция определяет пути трансформации бизнес-процессов в условиях цифровизации и позволяет прогнозировать возможные изменения в зависимости от применения конкретных цифровых технологий при организации услуг торговых сетей, что апробировано автором в процессе разработки модели смарт-контракта организации услуги торговых сетей и мероприятий по развитию исследуемых торговых сетей и торговли региона.

Кроме этого, на основе анализа современных практик сетевого взаимодействия при формировании и реализации торговых услуг (для предложенных в авторской концепции типов развития услуг торговых сетей: «с ориентацией на конечных потребителей»; «с ориентацией на ценности розничной торговой сети»; «с ориентацией на ценности институциональных участников») разработаны модели управления развитием услуг, которые учитывают растущую вовлеченность потребителей (в том числе институциональных) в процессы создания совокупной потребительской ценности услуг торговых сетей.

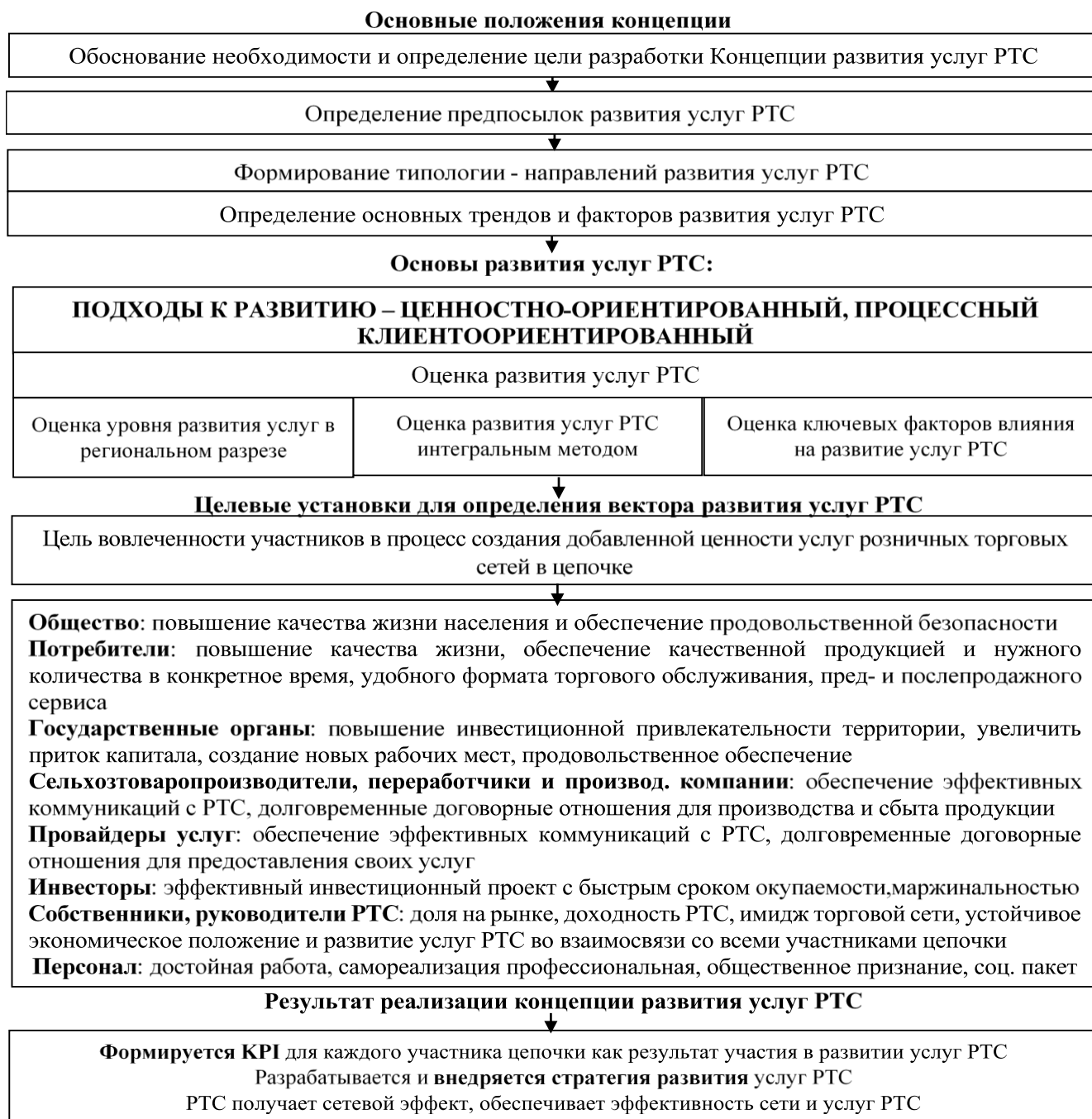


Рис. 4. Концепция развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Проведенный анализ практик создания и предоставления дополнительных потребительских ценностей и уровня развития услуг торговых сетей позволил предложить типы управленческих стратегий (стратегия персональных контактов и инновационной потребительской ценности, стратегия консервативного развития, стратегия догоняющего развития, стратегия опережающего развития) и методический инструмент для их выбора в виде матрицы стратегического позиционирования (рис.12 с. 31 автореферата). Предложенные варианты комбинаций критериев позиционирования (уровень дополнительных потребительских ценностей услуг / значение интегрального показателя развития услуг сетей; открытость платформы для внешних потребителей / фокусировка инвестиций в развитие услуг РТС) позволяют определить текущие стратегические позиции и векторы дальнейшего развития услуг сетей.

**4. Предложен методологический инструментарий исследования и оценки развития услуг розничных торговых сетей, основанный на выделении базовых этапов трансформации методов анализа услуг и моделей управления розничными торговыми сетями, выделенных по ключевым показателям развития услуг с использованием клиентоориентированного, ценностно-ориентированного, интегрального подходов, что позволило сформировать методику оценки развития услуг на макро- и мезоуровне.**

На основе исследования эволюции подходов российских и зарубежных ученых к оценке эффективности и развития услуг торговых сетей в корреляции с эволюцией моделей менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермена теоретически обоснована необходимость совокупного применения к оценке развития услуг торговых сетей ценностно-ориентированного, процессного, интегрального подходов и разработана методология исследования развития услуг РТС (рис. 5).

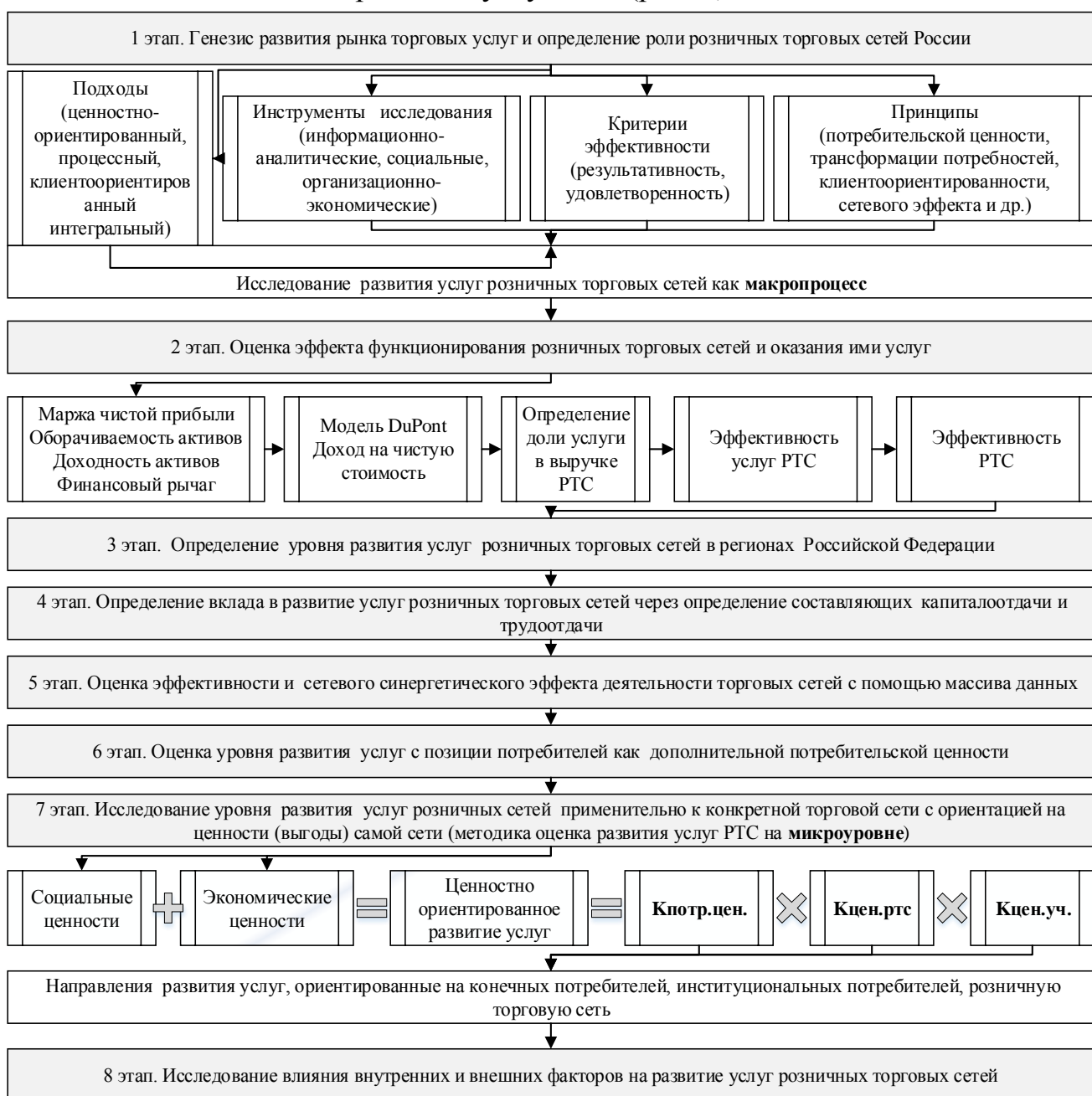


Рис. 5. Методология исследования развития услуг РТС, составлено автором

В диссертации методологически и инструментально описаны последовательные этапы исследования развития услуг сетей. Исследовательскую работу сопровождают авторские методики с оценочным инструментарием, в т.ч.: методика оценки сетевого эффекта и эффективности услуг розничных торговых сетей; методика оценки эффективности функционирования развития услуг в соответствии с моделью DuPont; методика построения двухфакторной производственной функции по показателям трудоотдачи и капиталотдачи деятельности торговых сетей и их взаимосвязи с сетевым эффектом; методика оценки уровня кластерного развития услуг в региональном разрезе; методика оценки уровня развития услуг с позиции потребителей как дополнительной потребительской ценности; методика оценки развития услуг конкретной розничной торговой сети с ориентацией на ценности самой сети, ценности институциональных и конечных потребителей.

Для систематизации различий в развитии услуг розничных торговых сетей на мезоуровне предложена методика оценки развития услуг в региональном разрезе на основе метода кластерного анализа (метод К-средних) при учете трех показателей региональной статистики РФ, что позволяет ранжировать группы регионов (кластеры) по уровню развития услуг торговых сетей (табл. 4). Методика апробирована автором при разработке программ развития Республики Татарстан.

Таблица 4. Развитие услуг розничных торговых регионов РФ, составлено автором

Описательная статистика	Обеспеченность населения торговыми площадями сетей на 1000 человек населения	Доля оборота торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %	Объем складской мощности на 1 объект РТС, м <sup>3</sup>
1-й кластер (17 регионов: г. Москва, Московская область, Республика Татарстан, Нижегородская, Калининградская области и др.), лидеры по обеспеченности торговыми площадями			
Среднее значение	397,0	34,4	38,3
Стандартное отклонение	62,3	9,0	42,7
2 -й кластер (Исковская область и Республика Адыгея), лидеры по складским мощностям			
Среднее значение	234,3	37,8	337,2
Стандартное отклонение	73,7	1,7	163,2
3-й кластер (29 регионов: Владимирская, Калужская, Орловская, Новосибирская области, Красноярский, Забайкальский край, Удмуртская, Чувашская Республики и др.), средний уровень развития услуг РТС			
Среднее значение	215,6	34,1	40,1
Стандартное отклонение	40,5	9,2	31,0
4-й кластер (31 регион: Белгородская, Тамбовская, Оренбургская, Иркутская, Магаданская области, Республики Саха (Якутия), Марий Эл, Кабардино-Балкарская Республика, Камчатский, Приморский и др.), низкий уровень развития услуг РТС			
Среднее значение	96,0	21,5	29,3
Стандартное отклонение	38,5	11,9	39,5

Предложенные типы развития услуг определили подход к формированию системы разработанных автором показателей состояния и динамики услуг розничных торговых сетей, формирующих оценочный инструментарий методологии, в т.ч. выступающей составляющими интегрального показателя уровня развития услуг (табл. 5).



Таблица 5. Система показателей оценки ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей, составлено автором

Участники макропроцесса	KPI для каждого участника цепочки как результат
<i>1. Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг сетей с позиции участников</i>	
1. Привлекательность услуг сетей для контрагентов цепочки: 1.1. Государство – гос. органы власти	Доля создания новых рабочих мест в РТС в общей численности персонала ( $\text{ЭЭ}_{\text{гос.р. м}}$ ), доля продукции SCU местных производителей (кол-во позиций) в общем ассортименте ( $\text{ЭЭ}_{\text{гос.пр.}}$ ), доля расходов на социально-благотворительные цели в общих расходах ( $\text{СЭ}_{\text{гос.бл}}$ ), доля расходов на обеспечение безопасности услуг, развитие инфраструктуры ( $\text{СЭ}_{\text{гос.ифр}}$ )
1.2. Производители товаров (в т.ч. сельхозпроизводители, переработчики, производственные компании)	Доля совместно произведенной продукции под собственной торговой маркой (СТМ) в общем ассортименте ( $\text{ЭЭ}_{\text{пр.стм}}$ ), доля товарооборота по некачественной продукции, просроченной продукции, с несоответствующим упаковочным материалом, выведенных из оборота, в общем товарообороте ( $\text{СЭ}_{\text{пр.пр}}$ )
1.3. Провайдеры услуг (маркетинговое агентство, дистрибьютор, поставщики и др.)	Доля расходов на промоакции, пробные партии товаров, выставки -продажи и т.п. в издержках обращения РТС ( $\text{ЭЭ}_{\text{поср.пр-}}$ ), доля транзакционных издержек сети в общих издержках обращения ( $\text{ЭЭ}_{\text{поср.тр}}$ ), доля расходов на страхование в общих издержках РТС ( $\text{СЭ}_{\text{поср.стр}}$ )
1.4. it-компания, цифровая платформа, сервис	Доля онлайн-продаж в общем объеме продаж (ОП), доля автоматизации и цифровизации бизнес-процессов внутри сети (БП)
<i>2. Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг на основе обеспечения потребительской ценности конечных потребителей</i>	
1. Общество Общая совокупность покупателей	Средняя частота визитов в сеть в неделю на 1 кв. м торговой площади ( $\text{СЭ}_{\text{сов.удов}}$ ), удовлетворенность клиента услугой ( $\text{СЭ}_{\text{сов.в}}$ ), доля расходов на дополнительные услуги в общих расходах сети в месяц, % ( $\text{ЭЭ}_{\text{сов.д}}$ ), совокупные расходы сети на одного покупателя, т.р./чел ( $\text{ЭЭ}_{\text{сов.р}}$ )
2. Покупатели, ориентированные на потенциальный уровень услуг	Пожизненная ценность покупателя ( $\text{ЭЭ}_{\text{пот}}$ ), индекс чистой поддержки, % ( $\text{СЭ}_{\text{пот}}$ )
3. Покупатели, ориентированные на дополнительный и ожидаемый уровень услуги	Доля привлеченных потребителей ( $\text{СЭ}_{\text{доп}}$ ), показатель ценности жизненного цикла потенциального покупателя ( $\text{ЭЭ}_{\text{доп}}$ )
4. Покупатели, ориентированные на базовый уровень услуги	Показатель неудовлетворенности услугой ( $\text{СЭ}_{\text{баз}}$ ), коэффициент приверженности ( $\text{ЭЭ}_{\text{баз}}$ )
<i>3. Система показателей ценностно-ориентированного развития услуг с позиции приращения ценности для торговой сети на микроуровне</i>	
1. Инвестиционная привлекательность РТС, в т.ч. инвесторы, участники фондового рынка	Отношение капитализации к чистой прибыли ( $\text{ЭЭ}_{\text{соб.кап.}}$ ), отношение стоимости компании за вычетом денежных средств к выручке ( $\text{ЭЭ}_{\text{соб.ден}}$ ), коэффициент текучести кадров ( $\text{СЭ}_{\text{соб.к}}$ ), отношение вновь введенных торговых объектов к общему кол-ву магазинов ( $\text{СЭ}_{\text{соб.маг}}$ )
2. Клиентоориентированный персонал	Эффективность клиентоориентированности персонала ( $\text{ЭЭ}_{\text{кл.п}}$ ), эффективность клиентоориентированного менеджмента к персоналу ( $\text{СЭ}_{\text{кл.м}}$ )
3. Собственники, РТС	
Коммерческий менеджмент	Темп роста сопоставимого трафика ( $\text{ЭЭ}_{\text{ст}}$ ), коэффициент покупки ( $\text{ЭЭ}_{\text{кл}}$ ), индекс потребительской лояльности NPS ( $\text{СЭ}_{\text{п.л}}$ )
Финансовый менеджмент	Коэффициент автономии ( $K_a$ ), рентабельность всех активов, % ( $P_a$ ), коэффициент корпоративной социальной ответственности ( $\text{СЭ}_{\text{со}}$ )
Торговый менеджмент	Показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади ( $\text{ЭЭ}_{\text{оо}}$ ), показатель Like for like sale, скорректированная рентабельность EBITDA ( $\text{ЭЭ}_{\text{ebitda}}$ ), валовая маржа (валовая прибыль/выручку), в долях ( $\text{СЭ}_{\text{вм}}$ )

Кадровый менеджмент:	Удовлетворенность персонала ( $СЭ_{кл.п. уд}$ ), рентабельность затрат по привлечению новых потребителей, в долях ( $ЭЭ_{кл.п. н}$ ), доля вторичных покупок в общем объеме покупок ( $ЭЭ_{кл.п. д}$ )
Эффективность клиенто-ориентированного менеджмента к персоналу	Интегральный показатель трудоемкости работ ( $СЭтр$ ), доля инвестиции в персонал в общих расходах ( $ЭЭ_{кл.м.д}$ ), коэффициент изменения выполнения стандартов обслуживания ( $СЭ_{кл.м.с}$ ), рентабельность фонда оплаты труда ( $ЭЭ_{кл.м.р}$ )

Разработанные показатели применяются при реализации авторской методики оценки развития услуг торговой сети, составляющими которой в логике авторского подхода являются расчеты уровня получаемых участниками процесса ценностей по трем выделенным направлениям развития услуг (формулы (6)-(8) и интегрального показателя развития услуг конкретной торговой сети (9).

Коэффициент ценности или выгод институциональных участников:

$$Кц. инст. уч. = \frac{0,6 \times \sqrt[5]{ЭЭ_{гос. р. м} \times ЭЭ_{гос. пр.} \times ЭЭ_{пр. стм} \times ЭЭ_{поср. пр} \times ЭЭ_{поср. тр}} + 0,4 \times \sqrt[4]{СЭ_{гос. бл} \times СЭ_{гос. ифр} \times СЭ_{пр. пр} \times СЭ_{поср. стр.}}}{(6)}$$

Коэффициент ценности конечных потребителей:

$$Кпот. ц. = \frac{0,6 \times \sqrt[5]{ЭЭ_{сов. р} \times ЭЭ_{сов. д} \times ЭЭ_{пот} \times ЭЭ_{доп} \times ЭЭ_{баз}} + 0,4 \times \sqrt[5]{СЭ_{сов. удов} \times СЭ_{сов. в} \times СЭ_{п} \times СЭ_{доп} \times СЭ_{баз.}}}{(7)}$$

Коэффициент ценности розничной торговой сети:

$$Кц. = \frac{0,6 \times \sqrt[9]{ЭЭ_{соб. кап} \times ЭЭ_{соб. ден} \times ЭЭ_{кл. п} \times ЭЭ_{ст} \times ЭЭ_{кп} \times Ка \times Ра \times ЭЭ_{оо} \times ЭЭ_{ев}} + 0,4 \times \sqrt[6]{СЭ_{соб. к} \times СЭ_{соб. маг} \times СЭ_{кл. м} \times СЭ_{п. л} \times СЭ_{со} \times СЭ_{вм.}}}{(8)}$$

где 0,4 и 0,6 – весовые коэффициенты, установленные экспертным методом.

Интегральный показатель уровня развития услуг:

$$К_{ц-р услуги РТС} = \sqrt[3]{(Кц. инст. уч \cdot Кц ртс \cdot Кпотр ц)} \quad (9)$$

**5. Разработаны методика экономической оценки эффективности оказания услуг розничных торговых сетей, отличающаяся применением процессного подхода и предложенной классификацией бизнес-процессов услуг, позволяющая измерить потенциал развития сетей, и методика оценки сетевого эффекта оказания услуг с применением двухфакторной модели производственной функции.**

Предложенная методика экономической оценки эффективности оказания услуг РТС базируется на применении процессного подхода и авторской классификации бизнес-процессов услуг сетей. Соответственно, в работе используется массив данных при классификации бизнес-процессов по критерию «охват участников», что позволяет обосновать эффективность розничных сетей за счет роста вовлеченности субъектов цепочки создания ценности услуг сетей. Авторская методика включает в себя пять этапов:

1) расчет показателей функционирования торговых сетей на основе массива больших данных локальных показателей базы федеральной статистики (производительность, рентабельность проданных товаров, рентабельность персонала, фондоотдача, коэффициент автономии, рентабельность активов, коэффициент текущей ликвидности, доля амортизации в выручке от продаж, показатель отдачи оборота с одного квадратного метра торговой площади, стоимость запасов);

- 2) оценка доходности чистой стоимости розничных торговых сетей на основе массива больших данных при применении модели DuPont;
- 3) определение доли услуг в выручке розничных торговых сетей как отношения потребительской ценности, созданной сетями, к выручке торговых сетей:

$$\text{Доля услуг в выручке РТС} = \frac{\text{Добавленная стоимость (заработная плата + валовая прибыль)}}{\text{Выручка розничных торговых сетей;}} \quad (10)$$

- 4) оценка эффективности услуг розничных торговых сетей как отношение эффекта от оказания услуг к затратам на оказание услуг:

$$\text{Эффективность услуги РТС} = \frac{\text{Эффект (Объем оказанных услуг)}}{\text{Затраты на оказание услуги;}} \quad (11)$$

- 5) расчет эффективности розничных торговых сетей на основе учета добавленной стоимости в общем случае:

$$\text{Эффективность РТС} = \frac{\text{Эффект (Выручка от реализации)}}{\text{Затраты (Операционные затраты на содержание РТС, включая стоимость товара, расходы на оплату перс.).}} \quad (12)$$

Роль торговой сети как интегратора в процессе создания ценностей услуг определяет необходимость оценки эффективности торговой сети по продуцированию сетевого эффекта как такового:

$$\text{Эффект РТС}_{\text{сет.эф}} = \frac{\text{Сетевой эффект РТС}}{\text{Затраты на содержание РТС, включая стоимость товара, расходы на оплату персоналу.}} \quad (13)$$

Сетевой эффект оказания услуг обусловлен рядом особенностей, обобщенных на основе изучения практик РТС: услуга может быть унифицирована, стандартизируема и тиражируема (как правило); выстроена под запросы потребителей; услуги торговых сетей одного формата идентичны, носят корпоративный и локальный характер, что обеспечивает соответствие номенклатуры и содержания услуг корпоративной и операционным стратегиям развития торговой организации и сети в целом.

В работе предложена методика оценки сетевого эффекта оказания услуг:

- 1) расчет двухфакторной модели производственной функции с использованием нелинейной модели регрессии в пакете Statistica с пошаговым включением переменных, описывающей связь между зависимой переменной (сетевой эффект от оказания услуг сетей) и независимыми величинами (капитало- и трудоотдача):

$$Y = A \times L^{\alpha} \times K^{\beta} \quad (14)$$

где Y – сетевой эффект от оказания услуг розничных торговых сетей (%); L – параметр трудоотдачи – выработка добавленной стоимости одним работником; K – параметр капиталотдачи, выраженный через отношение выручки к стоимости вновь введенных основных фондов; A – независимый коэффициент модели;  $\alpha$ ,  $\beta$  – коэффициенты эластичности модели;

- 2) оценка однофакторного влияния независимых переменных капиталотдачи, трудоотдачи на результирующий параметр модели – сетевой эффект по коэффициенту эластичности;
- 3) расчет величины сетевого эффекта:

$$\text{Сетевой эффект РТС} = \frac{\text{Прирост услуг РТС} + \text{Прирост прибыли РТС} - \text{Снижение внутренней стоимости услуг для сети;}}{\quad} \quad (15)$$

- 4) прогноз тенденций роста сетевого эффекта от оказания услуг торговых сетей.

В ходе апробации методики в диссертации на основе массива больших данных

рассчитаны показатели эффективности сетей за последние 10 лет. По результатам сделаны выводы: растет производительность сетей за счет роста отдачи от вовлеченных в процессы сотрудников и показателей выручки и валовой прибыли на 1000 чел. персонала, что означает развитие технологичности и операционности оказания услуг, а доля валовой прибыли, аккумулируемой в инвестиции, снижается.

Как показало исследование, эффективность сетей растет, но дифференцировано по мезосистемам. Модель показала отрицательный тренд отношения валовой прибыли торговых сетей к выручке с коэффициентом эластичности  $-0,602$  при высоком значении коэффициента детерминации  $0,982$ , что связано, во-первых, с опережением темпов роста себестоимости товаров относительно валовой прибыли в торговых сетях; во-вторых, с проявлением сетевого эффекта при региональной экспансии торговых сетей и использовании объектов логистической инфраструктуры участников макропроцесса услуги сетей; в-третьих, со снижением совокупной стоимости данных видов услуг. В динамике 10 лет наблюдается тенденция снижения отношения валовой прибыли к выручке торговых сетей, а также доли услуг в выручке с  $35,9\%$  в 2010 г. до  $30,6\%$  в 2021 г. (с коэффициентом эластичности  $-1,0645$  при высоком значении коэффициента детерминации  $0,9577$ ) (рис. 6). При этом отмечена эффективность сетевых структур по сравнению с несетевыми за счет оптимизации затрат на услуги, кооперации и совместного использования активов, экономии на издержках и более высокой прибыли, совокупного формирования потребительской ценности. Сетевой эффект деятельности сетей как соотношение валовой прибыли торговых сетей к их обороту вырос с  $5,3\%$  в 2010 г. до  $9,6\%$  в 2021 г. (рис. 7).

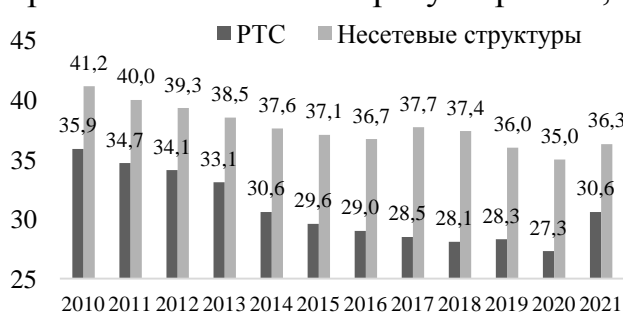


Рис. 6. Сравнение доли услуг в выручке РТС и несетевых структур (в %)

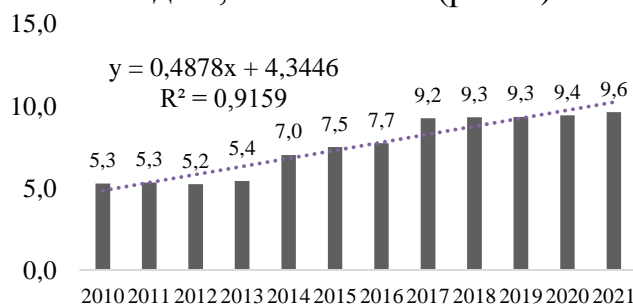


Рис. 7. Оценка сетевого эффекта деятельности торговых сетей (в %)

В целом эффективность деятельности сетей характеризуется положительным трендом с коэффициентом эластичности  $0,5204$  при высоком значении коэффициента детерминации  $0,9193$ . Это показывает возможную потребительскую ценность (доходность) для участников, получаемую на каждый рубль прибыли при вхождении в сеть, по сравнению с взаимодействием с несетевыми структурами (рис. 8).

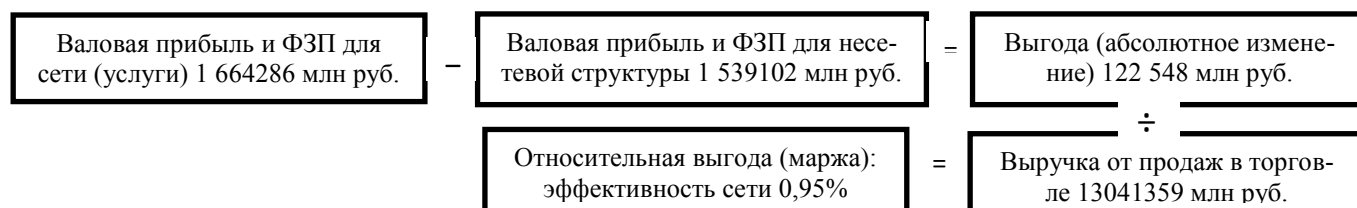


Рис. 8. Схема расчета эффективности торговых сетей и несетевых структур розничной торговли от оказания услуг, составлено автором

Полученные результаты соответствуют значению эффекта от деятельности торговых сетей, рассчитанному автором по модели Dupont. (рис. 9).



Рис. 9. Изменение темпа роста прибыли торговых сетей за счет действия сетевого эффекта (в %), составлено автором

Разница в доходе на чистую стоимость торговых сетей и сферы торговли в целом (сетевых и несетевых структур) составила 0,72 п.п. (2,92 % для розничных торговых сетей и 2,2 % по торговле в целом). Поскольку средний уровень торговой наценки варьировался от 27 % в 2010 г., 26 в 2015 до 26,4 % в 2021 г. и составлял в среднем за анализируемый период 26,1 %, потенциальная прибыль без учета сетевого эффекта (в условиях отсутствия РТС) прогнозировалась с отрицательным трендом и уменьшилась бы с 21,7 % в 2010 г. до 17 % в 2021 г.

**6. Разработан организационно-экономический механизм управления развитием услуг РТС на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов с учетом вовлеченности участников цепочки создания потребительской ценности услуг, принципов Деминга, структурирующий субъектно-объектный состав и организационно-управленческие решения альтернативных стратегий.**

Результаты исследования показали, что потребительские ценности услуг розничных торговых сетей прирастают вовлеченностью заинтересованных участников (сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, производственных компаний, провайдеров услуг, конечных потребителей и органов власти) в макропроцесс ее создания и реализации. Автором предложен организационно-экономический механизм управления развитием услуг в концепции совокупного создания ценностей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов с учетом внутренних и внешних факторов (рис. 10). Предложенный механизм управления развитием услуг розничных торговых сетей основан на трех управленческих векторах: с ориентацией на конечных потребителей, институциональных потребителей и ценность розничных торговых сетей. Он ставит основной целью достижение индикаторов развития услуг РТС для обеспечения потребительской ценности всех участников цепочки создания услуг. Поставленная цель достигается реализацией задач действий механизма: клиентоориентированность (долгосрочные отношения с потребителями и совместное создание потребительской ценности услуг, ориентация на потребителя); ценностные партнерские коммуникации (сотрудничество участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг через предоставление эффективных коммуникаций и формирование совместных ценностных

предложений); вовлеченность участников через совместные маркетинговые проекты (формирование услуг сетей как фокального элемента в общей цепочке создания ценности для конечного покупателя, в которой задействован ряд институциональных участников); ценностно-ориентированное развитие услуг сетей (создание условий для развития сотрудников и партнеров как основных носителей услуги, их ответственности за деятельность сети, регламентация, контроль формирования и создания потребительской ценности услуги, достижение высокого уровня EBITDA).

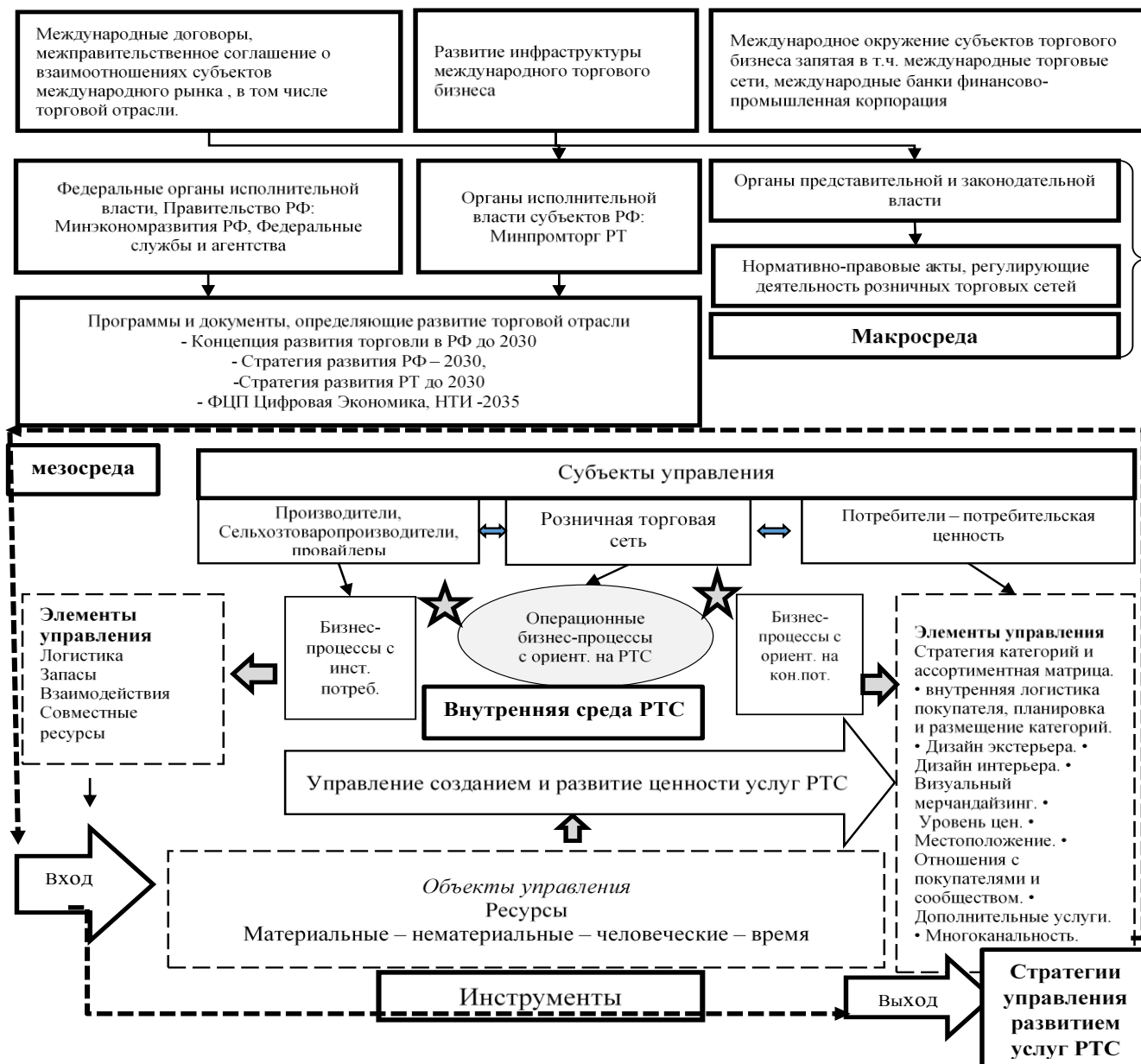


Рис. 10. Организационно-экономический механизм управления развитием услуг РТС на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного подходов, составлено автором

Совокупный характер создания потребительской ценности услуг сетей, по логике авторской концепции, проявляется в важности этих ценностей не только для конечного потребителя, но и для всех участников процесса. Это определило необходимость разработки управленческой модели (при использовании принципов Демин-

га), системно формирующей функционал создания услуги в разрезе участников цепочки совокупной потребительской ценности (рис. 11).

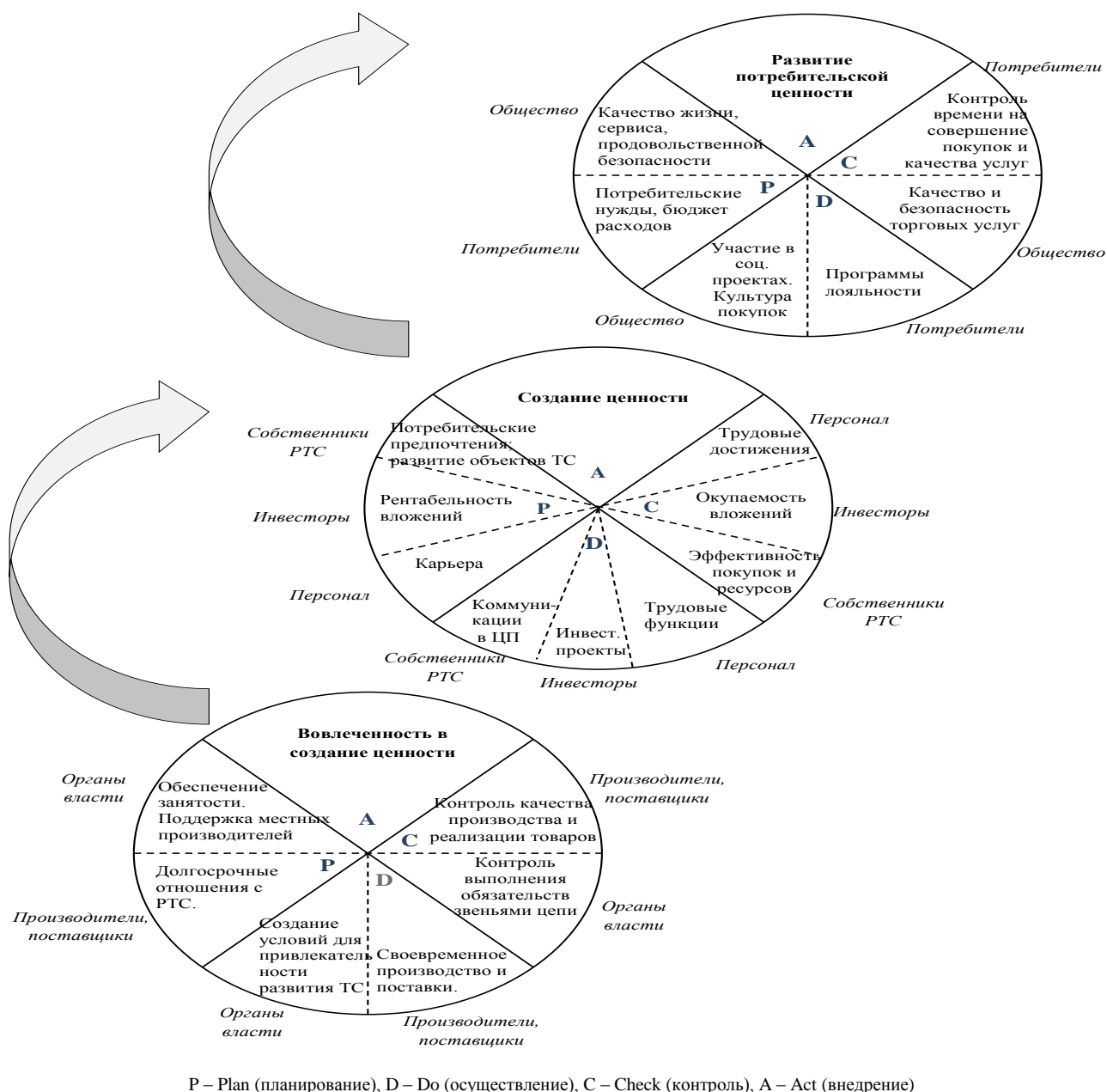


Рисунок 11 – Модель реализации проекта с использованием принципов Деминга в разрезе участников цепочки услуг сетей, составлено автором

Для разработки организационно-управленческих решений в альтернативных стратегиях развития услуг торговых сетей предложен проект плановых целевых результатов, возможные мероприятия и механизмы влияния на прирост потребительской ценности услуг исследуемых торговых сетей, которые, по мнению автора, целесообразно включить в стратегию развития социально-экономического развития региона. Для детализации управленческих решений на микроуровне по авторской методологии проведен анализ развития услуг региональных розничных торговых сетей «Бахетле», «Эссен», «Эдельвейс» за период 2016-2021 гг. Расчет интегрального показателя уровня развития услуг розничной торговой сети (коэффициент ценностного развития участников цепочки создания ценности услуг) показал ди-



намику его снижения. Неэффективность коммуникации и совместных бизнес-процессов участников исследуемых торговых сетей регионального уровня не позволяют стейкхолдерам получать искомые ценности от участия в создании услуг торговой сети. Это подтверждает необходимость внедрения управленческих решений, формирующихся на основе авторских подходов (табл.6).

Таблица 6. Управленческие решения участников цепочки создания услуг торговых сетей на 2022-2023 г. Республики Татарстан, составлено автором-

Участники	Целевые результаты	Мероприятия	Механизмы влияния на прирост потребительской ценности услуг
Государственные органы власти	Инвестиции в основной капитал для развития проектов по обеспечению качественной востребованной продукции для РТС	Финансирование Программы РТ «О развитии СХП Кооперативов». Программа развития в РТ о ГЧП. Субсидирование инвестиционных проектов. Рабочая группа при Минпромторг РТ «РТС-производители-сельхозпредприятия». Региональный бренд «Сделано в Татарстане»	ГЧП – как инструмент развития региональной инфраструктуры Финансирование проекта сельхоз кооперативов Поддержка инвестиций в проекты Расширение доступа региональных производителей для реализации в РТС
Производственные компании, сельскохозяйственные производители, переработчики, it-компании		Разработка и внедрение новых технологий выращивания и переработки продукции в формате здорового питания	Новая ассортиментная линейка экопродукции. Социальная реклама позволит трансформировать менталитет потребителей
Госорганы, провайдеры услуг, производственные компании, конечные потребители	Повышение производительности труда	Реализация проектов «Цифровизация бизнес-процессов с применением искусственного интеллекта, big data, IoT»	Повышение эффективности инвестиций. Цифровые сервисы позволяют расширять коммуникации между участниками
	Содействие развитию научно-исследовательской деятельности	Региональные программы в рамках НП Наука, НП Образование, НП Производительность труда и поддержка занятости	Повышение конкурентоспособности местной продукции, расширение спроса на местную продукцию на внутреннем и внешнем рынках
Провайдеры услуг, производ.компании, сельхозпредприятия и переработчики	Развитие человеческого капитала	Проекты для социальных групп населения РТС и региональные госорганы	Продовольственная безопасность территории, поддержка социальных слоев населения
	Оптимизация транзакционных издержек	Совместная CRM-система по развитию ассортимента и оптимальной логистики	Снижение себестоимости продукции и услуг, мобильный ассортимент
Производственные компании, РТС и потребители	Экологизация, качество жизни населения	Социальные проекты, НП Экология	Повышение вовлеченности населения в рабочую силу. Трудоустройство

С использованием авторского инструментария стратегического планирования – матриц стратегического позиционирования, определены текущие позиции и

обоснован выбор стратегии развития услуг исследуемых торговых сетей на основе приращения их потребительской ценности. Анализ позиций исследуемых торговых сетей на предложенной автором стратегической матрице «фокусировка инвестиций в развитие услуг РТС/открытость платформы для внешних потребителей» и их совмещение с матрицей «уровни дополнительной потребительской ценности услуг РТС/интегральный показатель по ценностно-ориентированному развитию услуг» позволили рекомендовать для сети «Эдельвейс» развитие открытой отраслевой платформы и межотраслевой платформы взаимодействия с участниками цепочки совокупной потребительской ценности услуг для сети «Бахетле» (рис. 12).

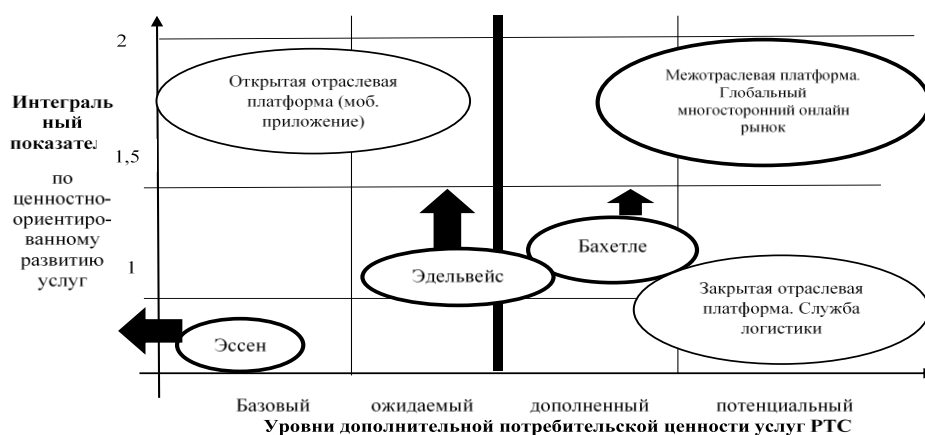


Рис. 12. Позиционирование сетей по ценностно-ориентированному уровню развития ее услуг, составлено автором

Автором диссертации предложен и разработан проект внедрения цифровой платформы с привлечением it-компании «Барс-групп» (г. Казань), рассчитана экономическая эффективность его реализации в аспекте увеличения потребительской ценности услуг (время приема товаров: в торговых объектах ↓1,5 раза, распределительных центрах ↓3 раза; число ручных операций по обработке заказов ↓80 %; число ошибок при обработке и размещении заказа ↓50 %; затраты на транспортировку ↓3%; прибыль от реализации товаров собственной торговой марки ↑2%, маркетинговые расходы по продвижению бренда ↓1,2 % и т. д.), закреплён функционал с предложенной системой КРІ по подразделениям сети, методически обосновано применение big data для обеспечения развития услуг и приращения их потребительской ценности.

**7. Выделены закономерности функционирования и тенденции развития услуг розничных торговых сетей на основе анализа ключевых факторов ценностно-ориентированного развития услуг с определением на базе экономико-математических моделей латентных связей. Дополнен инструментарий управления развитием услуг розничных торговых сетей, детализированный по стратегиям развития, моделям цифровизации и организационно-технологическим инновациям. Предложен алгоритм управленческих мероприятий, позволяющий разрабатывать управленческие решения на перспективу.**

Выделены тенденции развития услуг розничных торговых сетей за 2010-2020гг.: расширение онлайн-форматов торговли; устойчивость профиля потре-

ния продовольственных и непродовольственных товаров при опережающем росте доли оборота сетей; неоднородность развития конкурентной среды в разрезе регионов; рост интеграции с потребителем, повышение клиентоориентированности, закономерное для всех мезосистем в России; прирост сервиса при одновременном снижении доходности сетей по ряду показателей, что означает более равномерное распределение ценности по категориям потребителей в разрезе цепочки товародвижения; рост доли сервиса РТС в виде цифровых продаж, выравнивание нормы прибыли партнеров сети; снижение качества сервиса в результате сокращения доли рефинансирования валовой прибыли в системы товародвижения при прочих равных условиях; изменение соотношения эффективности использования торгового персонала и торгового оборудования в пользу последнего, что означает востребованность технологических инноваций; закрепление за торговыми сетями статуса фокального элемента совокупной потребительской цепочки.

В 2022 г. в связи с антироссийскими санкциями прогнозируется снижение товарооборота розничной торговли в России на 9 %. За январь-февраль 2022 г. отмечен прирост товарооборота 9 % по сравнению с аналогичным периодом 2021 г., в апреле – снижение на 9,5 %, целом за январь-апрель 2022 г. рост на 0,5 %. Количество промоакций в 2022 г. в гипермаркетах сократилось с 57 до 46 %, дискаунтерах с 50 до 40 %, супермаркетах с 49 до 40 %. В структуре товарооборота объем продаж в оффлайне сократился на 7 %, в онлайн – возрос на 50 %. Это обусловлено разрушением логистических цепочек, необходимостью поиска новых поставщиков, снижением платежеспособного спроса и повышением кредитных ставок.

На основе анализа трендов развития услуг торговых сетей в России, роли сетей в эволюции рынка торговых услуг, трансформации потребительских ценностей этих услуг обоснованы ключевые факторы ценностно-ориентированного развития услуг. С применением корреляционно-регрессионного анализа проведена проверка гипотез влияния выделенных ключевых факторов на результативность услуг, определены (в т.ч. на основе экономико-математических моделей) латентные связи. Так, проверка гипотезы о влиянии на результативность услуг факторов, определяемых показателем рентабельности EBITDA, проведена посредством оценки зависимости показателя результативности от объема продаж и степени удовлетворенности качеством услуг, набора дополнительных сервисов для покупателей, которые выражают индекс выгод потребителей, индекс затрат потребителей и индекс дополнительной ценности.

1. Модель полиномиальная по индексу выгод потребителя (в 3 степени):

$$y = -46861x^5 + 232711x^4 - 461313x^3 + 456297x^2 - 225201x + 44367; R^2 = 0,5703, \quad (16)$$

где  $x$  – индекс выгод потребителя.

2. Модель полиномиальная по индексу затрат потребителя (в 4 степени):

$$y = -3786,3x^4 + 13424x^3 - 17794x^2 + 10453x - 2295,7; R^2 = 0,8974, \quad (17)$$

где  $x$  – индекс затрат потребителя.

3. Модель полиномиальная по индексу дополнительной ценности потребителя (в 3 степени):

$$y = -1316x^3 + 1417x^2 - 219,55x + 9,6305; R^2 = 0,8071, \quad (18)$$

где  $x$  – индекс дополнительной ценности потребителя.

Полученные значения  $R^2$  подтверждают гипотезу о высокой степени влияния факторов удовлетворенности потребителей качеством услуги и предлагаемого набора дополнительных сервисов на уровень потребительской ценности услуг. В диссертации выдвинуты и подтверждены расчетами гипотезы о влиянии других ключевых факторов, в т.ч. установлено: внешние факторы влияют на деятельность участников цепочки совокупной потребительской ценности услуг сетей, выступая импульсом или негативным эффектом в рамках коммуникаций с розничной торговой сетью; большое влияние на развитие услуг розничных торговых сетей оказывают показатели региональной экономики (производительность труда, численность занятых, индекс потребительских цен, среднедушевые доходы и т.д.); рентабельность EBITDA зависит от стоимостной оценки уровня развития услуг (клиентоориентированность персонала, коэффициент покупок, темп роста сопоставимого трафика, показатель отдачи оборота или прибыли с одного квадратного метра торговой площади).

В дополнение анализа, на основе статистических данных по субъектам РФ построено уравнение множественной регрессии, описывающее связь доли оборота торговли розничных торговых сетей в их общем объеме и обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов, а также объемом складской мощности. Установлено положительное влияние на результирующий индикатор как монофакторов (с коэффициентами эластичности, соответственно, 0,1987 и 0,0885), так и их комбинаций (с коэффициентом эластичности 0,0002), что позволяет утверждать о наличии сетевого эффекта в деятельности розничных торговых сетей (рис. 13).

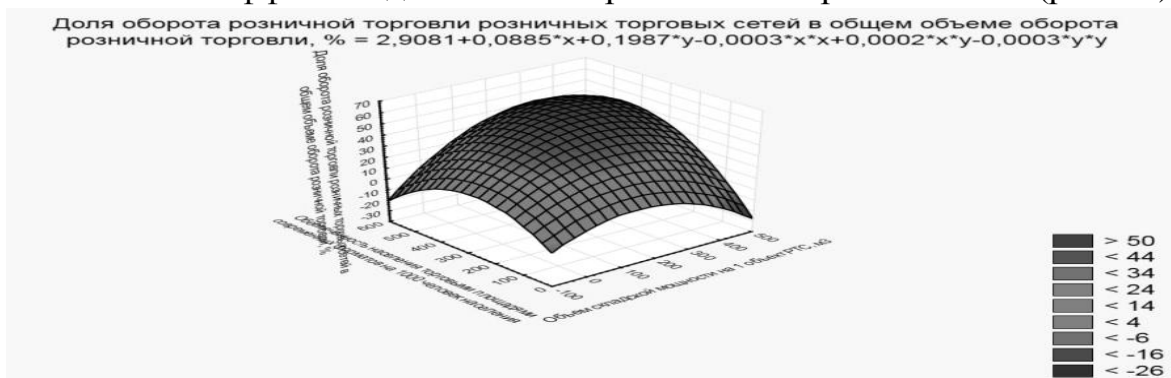


Рис. 13. Диаграмма поверхности модели множественной регрессии сетевого эффекта РТС, составлено автором

В работе проведена аналитика и выделены факторы регионального развития услуг розничных торговых сетей Республики Татарстан. Отмечена положительная динамика развития сетевой торговли республики (доля РТС 33,9 % в 2021 г.) за счет региональных СТМ и активного внедрения цифровых решений: 38,06 % используют цифровой маркетинг, 31,34 % улучшили свой бизнес-сайт, а 20,15 % диверсифицировали предоставление своих услуг, включая предложение услуг в сети.

В диссертации выделены и системно детализированы инструменты (организационно-экономические, социальные, информационно-аналитические, в т.ч. цифровые) развития услуг сетей для институциональных и конечных потребителей макропроцесса услуг (табл. 7). Соответственно выделенным подходам развития услуг розничных торговых сетей с ориентацией на приобретаемые ценности участников сформирована типология инструментов совокупного создания ценностей (табл. 8).

Таблица 7. Инструменты развития услуг розничных торговых сетей для институциональных и конечных потребителей макропроцесса услуги, разработано автором

Участник	Организационно-экономические инструменты	Социальные инструменты	Информационно-аналитические инструменты, в т.ч. цифровые
Общество	Проведение форумов, конференций и озвучивание потребности в товарах местного производства как более качественного с низким уровнем порчи. Общественными ассоциациями проведение общественного контроля качества на предприятиях производителей, контроль качества продукции, услуг в РТС	Реализация социальных проектов для малоимущих слоев населения, развития инфраструктуры	Проведение просветительской работы в газетах, СМИ, соц. сетях общественных организациях по культуре приобретения экопродукции, здорового питания. Соц. сети, умный город, цифровая инфраструктура
Потребители	Участие в опросах от РТС, формулировка комментариев в мобильных приложениях для организации эффективной ассортиментной политики Разработка программы привлечения и удержания потребителей	Участие в сборах средств на реализацию социальных проектов. Формирование имиджа РТС	Репосты, комментарии с оценкой качества услуг, продвижение услуг РТС в личных аккаунтах, мобильное приложение, big data, ИИ
Государственные органы	Проведение налоговой, фискальной, научно-технической и денежно-кредитной политики, лицензирование торговой деятельности и реализации товаров с акцизной маркой, выдача и контроль сертификатов качества. Разработка нормативно-правовых документов в отношении деятельности РТС. ФП Стратегия развития торговли в России до 2024 года, ФЦП Цифровая экономика до 2030 года. Закон РФ «О конкуренции». Сан-эпид. нормы торговой деятельности, ФЗ «Об информационной безопасности»	Реализация проектов ГЧП с РТС по развитию инфраструктуры территории. Проведение городских мероприятий и вовлечение в реализацию социальных проектов потребителей	Информационно-просветительская деятельность через социальную рекламу на здоровое питание, экопродукции, продвижение продукции местного производства, электронное правительство, big data, ИИ
Сельхозтоваропроизводители, переработчики и производственные компании	Организация производства товаров СТМ под брендом РТС. Заключение договора на проведение совместного продвижения продукции производства участниками. Заключение длительного договора на сбыт продукции. Внедрение новых технологий производства, выращивания и переработки продукции для обеспечения экопродукции	Социальная ответственность за качество производственной продукции и качества предоставления торговых услуг	Создание ценностно-ориентированного предложения для участников цепочки, организация совместной рекламы и продвижения товаров и услуг, big data, ИИ
Провайдеры услуг	Внедрение высокотехнологичной логистики при взаимодействии с РТС. Организация страхования услуг сетей. Договор на продвижение услуг РТС. Совместные проекты по развитию инфраструктуры услуг	Предоставление социальных услуг. Реализация совместных социальных проектов	Маркетинговые мероприятия по продвижению товаров и услуг РТС
Инвесторы	Инвестирование инноваций в эффективную организацию макропроцесса с ориентацией на потребителя. Получение финансовых ресурсов от участников цепочки услуг	Инвестирование и вовлеченность в реализацию социальных проектов, рекламу	Аналитика интенсивных инструментов и их внедрение, big data, искусственный интеллект

Таблица 8. Типология инструментов создания совокупных потребительских ценностей услуг для розничных торговых сетей, разработано автором

Составляющие развития услуг розничных торговых сетей		
Ориентация на институциональных участников	Создание ценности розничных торговых сетей	Развитие потребительской ценности для конечных потребителей
<b>Организационно-экономические инструменты</b>		
Многоканальность реализации товаров и услуг; инновации в эффективную организацию цепочки совокупной потребительской ценности розничных торговых сетей с ориентацией на потребителя; внедрение высокотехнологичной логистики; продукция СТМ	Организация эффективной ассортиментной политики; клиентоориентированность персонала; внутренняя и внешняя логистика; ВРМ-процессный менеджмент; реализация организационно-управленческих сетевых технологий; система мотивации сотрудников; инновации эффективной организации торговых-технологических процессов	Омникальность; клиентоориентированность; программы привлечения и удержания потребителей; инновации, направленные на потребителя; обеспечение контроля качества на предприятии производителя, контроль качества в торговых сетях; стандартизация продукции, выполнение сан.-эпидем. норм сети; безопасность предоставляемых услуг РТС
<b>Социальные инструменты</b>		
Социальная ответственность за качество производства, доставки товаров совместное участие в социальных проектах	Обеспечение социальной ответственности бизнеса; реализация социальных проектов; предоставление социальных услуг	Вовлечение в реализацию социальных проектов потребителей; реализация культуры приобретения экологической продукции, здорового питания
<b>Информационно-аналитические инструменты</b>		
Создание ценностно-ориентированного предложения для участников цепочки; организация совместной рекламы и продвижения товаров и услуг; получение финансовых ресурсов участников цепочки	Сегментация потребителей по ценностным предпочтениям; маркетинговые мероприятия по продвижению товаров и услуг розничных торговых сетей лояльность к бренду сети	Омникальное ценностное предложение для потребителей; развитие потребительского опыта; программы лояльности; социальные сети; мобильные приложения и цифровые сервисы.

Дополненный инструментарий управления развитием услуг розничных торговых сетей, детализированный по стратегиям развития услуг торговых сетей, моделям цифровизации услуг и организационно-технологических инноваций, предложенный в диссертации, включает алгоритм управленческих мероприятий ценностно-ориентированного развития услуг и позволяет разрабатывать управленческие решения на перспективу. Актуальность разработок автора и востребованность рекомендаций исследования подтверждены прогнозом тенденций получения сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей до 2026 г. при использовании модели производственной функции (рис. 14).

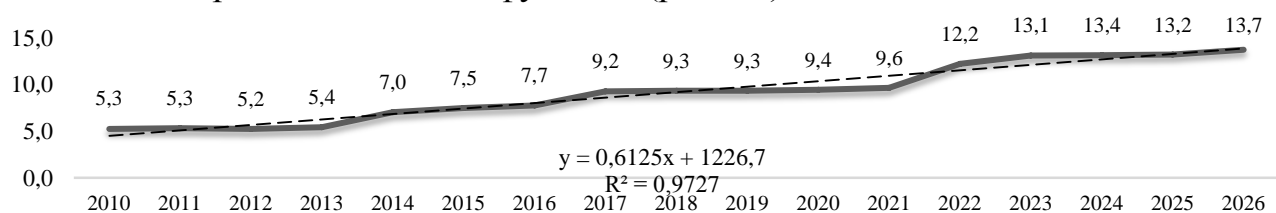


Рис. 14. Прогноз изменения сетевого эффекта от оказания услуг розничных торговых сетей (%), составлено автором

По прогнозу, сетевой эффект от оказания услуг розничных торговых сетей возрастет с 12,2 % в 2022 г. до 13,7 % в 2026 г. Тренд по данному показателю прогнозируется положительным с коэффициентом эластичности 0,6125 и коэффициентом детерминации 0,9727.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе многолетних исследований получены научные результаты теоретического, методологического и практического характера, в совокупности представляющие собой авторскую концепцию управления развитием услуг, оказываемых розничными торговыми сетями. Использование типологии бизнес-процессов и выявленных закономерностей процесса оказания услуг сетями, а также разработанной системы показателей оценки сетевого эффекта и эффективности деятельности сетей, оценки уровня развития услуг, предложенных в рамках разработанной методологии, позволяет выявлять перспективные направления и факторы экономического развития розничных торговых сетей.

Формируется вывод, что адаптированное к текущим трендам управление услугами, оказываемыми розничными торговыми сетями, а также адекватная современным реалиям оценка их развития и эффективности, позволяют комплексно решать проблемы повышения качества и рентабельности сферы услуг.

Проведенное исследование приводит к заключению, что методологические положения управления развитием услуг розничных торговых сетей имеют важное социально-экономическое значение для развития экономики отрасли торговли и регионов РФ. На основании вышеизложенного можно обоснованно утверждать, что поставленные цель и задачи достигнуты, содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (экономика сферы услуг). Результаты диссертационной работы внедрены в практику деятельности розничных торговых сетей, региональных органов государственной власти и применяются в образовательном процессе.

Перспективы дальнейшего развития темы состоят в разработке: стратегии развития услуг розничных торговых сетей с учетом предложенной методологии оценки эффективности их оказания и конкретных проектов; методологии оценки сетевого эффекта и развития услуг для каждого отдельного типа участников цепочки создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей; концепции цифрового развития услуг розничных торговых сетей в корреляции со стратегиями развития участников макропроцесса услуг.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:**

*Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК РФ при Минобрнауки России:*

1. Валеева Ю. С. Организационно-экономические и управленческие решения развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов/ Ю.С. Валеева// Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2022. – № 3. – С. 55-60. (0,8 п.л.)
2. Валеева Ю. С. Особенности функционирования и развития сферы услуг розничных торговых сетей на примере Республики Татарстан/ Ю.С. Валеева// Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. - 2022 -№ 3. - С. 5-15. (0,8 п.л.)



- 3.Валеева Ю. С. Факторы, влияющие на развитие услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. - 2022. - 8 (2). - С. 108-123. (0,8 п.л.)
- 4.Валеева, Ю. С. Механизм развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 1(49). – С. 57-67. (0,8 п.л.)
- 5.Валеева, Ю. С. Типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10. – № 2. – С. 146-166. (1,1 п.л.)
- 6.Валеева, Ю. С. Классификация услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10. – № 3. – С. 55-60. (0,7 п.л.)
- 7.Валеева, Ю. С. Типология моделей развития услуг розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 35-47. (0,8 п.л.)
- 8.Валеева, Ю. С. Логико-информационная модель услуги розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – № 2(36). – С. 94-100. (0,6 п.л.)
- 9.Валеева, Ю.С. Построение системы показателей оценки эффекта розничных торговых сетей/ Ю.С. Валеева//Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук.- 2020 - № 2 (83).- С. 31-38. (0,6 п.л.)
- 10.Валеева, Ю.С. Моделирование процессов, формирующихся розничными торговыми сетями/ Ю.С. Валеева// //Научное обозрение: теория и практика. - 2020. – Т10. №5(83). - С. 886-897. (0,9 п.л.)
- 11.Валеева, Ю. С. Формирование стратегии и тактики деятельности предприятия / Ю. С. Валеева, О. Е. Гареева // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10. – № 6(74). – С. 994-1000. (авт. 0,7 п.л.)
- 12.Валеева, Ю.С. Методология клиентоориентированности потребителей в системе ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева //Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук.- 2019 - № 4 (81). -С. 29-39. (0,7 п.л.)
- 13.Валеева, Ю. С. Организационно-управленческие компетенции организаций сферы услуг в условиях цифровизации экономики / Ю. С. Валеева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 4-1(34). – С. 188-195. (0,7 п.л.)
- 14.Валеева, Ю.С. Концепция ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева, О.В. Чкалова // Экономика и менеджмент систем управления.- 2019. - №3. - С. 9-15. (авт. 0,5 п.л.)
- 15.Валеева, Ю.С. Методические основы ценностно-ориентированного подхода исследования развития организаций сферы услуг/ Ю.С. Валеева, Э.А. Гатина, Е.А. Багрова, Е.Ю. Елсин//Научное обозрение: теория и практика. – 2019. - №11 (67). – С.1686 -1694. (авт. 0,6 п.л.)
- 16.Валеева, Ю.С. Методические подходы к управлению клиентоориентированностью в системе развития услуг розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева, Э.А. Гатина, Е.А. Багрова //Научное обозрение: теория и практика.- 2019. - №10 (66) – С.1560-1567. (авт. 0,5 п.л.)
- 17.Валеева, Ю.С. Смена экономической парадигмы торговли в условиях инновационной активности торговых сетей/ Ю.С. Валеева, О.В. Чкалова //Научное обозрение: теория и практика. - 2018. - № 9. - С. 67-73. (авт. 0,4 п.л.)
- 18.Валеева, Ю. С. Клиентоориентированность персонала розничной торговли как результат мотивации и качества торгового обслуживания / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2017. – № 23. – С. 111-114. (0,4 п.л.)
- 19.Валеева, Ю.С. Теоретические подходы к клиентоориентированному развитию розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева, З.А. Капелюк //Научное обозрение. - 2017. - № 23. - С. 53-57. (авт. 0,4 п.л.)
- 20.Валеева, Ю.С. Категорийный анализ сущности клиентоориентированности розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева, З.А. Капелюк //Научное обозрение. - 2017. - № 23. - С. 50-52. (авт. 0,3 п.л.)
- 21.Валеева, Ю.С. Методика оценки эффективности услуг розничных торговых сетей с учетом процессно-логистического подхода и клиентоориентированности / Ю.С. Валеева // Научное обо-

- зрение. - 2017. - № 23. - С. 115-119. (0,4 п.л.)
- 22.Факеров, Х. Н. Анализ внутренних и внешних рисков региональных розничных торговых сетей/ Х. Н. Факеров, Ю. С. Валеева // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2017. – № 4(73). – С. 31-44. (авт. 0,7 п.л.)
- 23.Бурганова, Л. И. Оценка воздействия инструментов совершенствования персонал-технологий на конкурентоспособность торговой организации / Л. И. Бурганова, Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2016. – № 13. – С. 169-175. (авт. 0,4 п.л.)
- 24.Валеева, Ю.С. Основные принципы управления интенсивным развитием розничных торговых сетей / Ю.С. Валеева// Научное обозрение. 2015. - № 2. - С. 330-332. (0,3 п.л.)
- 25.Валеева, Ю.С. Управление удовлетворенностью услуги розничной торговой сети/ Ю.С. Валеева // Научное обозрение. -2015.-№ 19. - С. 257-260. (0,4 п.л.)
- 26.Валеева, Ю.С. Практическое применение инноваций в совершенствовании услуги предприятия розничной торговли/ Ю.С. Валеева // Научное обозрение.- 2014.- № 9-1. -С. 220-222. (0,35 п.л.)
- 27.Валеева, Ю.С. Инновационная активность региональных розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Вестник СамГУПС. – 2014. – № 2(24). – С. 119-124. (0,4 п.л.)
- 28.Валеева, Ю. С. Взаимосвязь инноваций с индикаторами обеспечения конкурентоспособности торговых организаций / Ю. С. Валеева // Научное обозрение. – 2014. – № 12-3. – С. 900-902. (0,35 п.л.)
- 29.Валеева, Ю.С. Комплексная оценка эффективности развития торгового предприятия посредством использования системы менеджмента качества/ Ю.С. Валеева, О.В. Дюдина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики.- 2013. -№ 3. -С. 51-55. (авт. 0,9 п.л.)
- 30.Валеева, Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика.- 2013.- № 3. -С. 146-156. (0,8 п.л.)
- 31.Валеева, Ю.С. Экономическое содержание интенсивного развития услуг розничных торговых сетей/ Ю.С. Валеева, О.В.Мартынова //Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики- 2013. - №5.-С.87-91. (авт. 0,4 п.л.)
- 32.Валеева, Ю. С. Экономическая природа конкурентоспособности торговой отрасли в рыночной структуре региона / Ю. С. Валеева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 2. – С. 56-60. (0,4 п.л.)
- 33.Валеева, Ю.С. Основные аспекты инновационной деятельности торговых предприятий / Ю. С. Валеева, О. В. Мартынова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2010. – № 4. – С. 29-32. (авт. 0,3 п.л.)
- 34.Валеева, Ю.С. Сущность и классификация инноваций торговых сетей / Ю.С. Валеева// Вестник Академии. - 2010. - № 3. - С.37-40. (0,3 п.л.)
- Статьи в научных изданиях, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus*
- 35.The efficiency of service sector organizations on the basis of customer satisfaction. Chkalova, O., Efremova, M., Muranova, T., Kazaev, A., Valeeva, J. International Scientific Conference Proceedings «Global Challenges of Digital Transformation of Markets», 2021, стр. 331–341. (авт. 0,7 п.л.)
- 36.Valeeva Y.S The transformation of the customer value of retail network services under digitalization / Chernova, D.V., Sharafutdinova, N.S., Nurtdinov, I.I., Valeeva, Y.S., Kuzmina, L.I. // Digital Age: Chances, Challenges and Future Ser. "Lecture Notes in Networks and Systems" Cham, 2020. С. 252-260. (авт. 0,6 п.л.)
- 37.Stepanov, A. Application of process & logistics approach to the management of retail chains in conditions of international economic space networking / A. Stepanov, J. Valeeva, I. I. Nurtdinov // Globalization and its Socio-Economic Consequences: 17th International Scientific Conference Proceedings, Rajecke Teplice, Slovak Republic, 04–05 октября 2017 года. – Rajecke Teplice, Slovak Republic: University of Zilina - 2017. – P. 2494-2500. (авт.0,7 п.л.)
- 38.Valeeva Y.S Tools of intensive development of retail chains on the basis of international experience Valeeva Y.S // International scientific conference globalization and its socio-economic consequences. Rajecke Teplice, Slovak Republic, 04–05 октября 2016 года. – Rajecke Teplice, Slovak Republic:

University of Zilina - 2016.- P. 2283-2290. (0,9 п.л.)

39.Valeeva Y.S Innovative activity of retail companies as a factor of economic growth/ Y.S.Valeeva, N.S.Sharafutdinova // Recent Trends in Social and Behaviour Sciences - Proceedings of the 3rd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences 2015.- P.156-158. (авт. 0,5 п.л.)

40.Quality management system as a tool for intensive development of trade organizations Sharafutdinova, N., Valeeva, J. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2015, 6(1S3), стр. 498–502 (авт. 0,6 п.л.)

41.Development typology for retail networks in the Russian Federation Martynova, O.V., Valeeva, Y.S. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2015, 6(1S3), стр. 155–158 (авт. 0,5 п.л.)

42.Quality management system's role in operation of retail trade networks Valeeva, J.S., Kulkova, V.Y., Sharafutdinova, N.S. Life Science Journal, 2014, 11(5), стр. 555–558, 84 (авт. 0,5 п.л.)

*Монографии:*

43.Валеева, Ю. С. Теория и методология развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – 180 с. (11,2 п.л.)

44.Валеева, Ю. С. Управление эффективностью услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного подхода / Ю. С. Валеева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2018. – 124 с. (8 п.л.)

45.Валеева, Ю.С. Розничные торговые сети: современные тенденции и особенности управления: монография / Ю.С. Валеева.- Казань: Изд-во «Печать-Сервис-XXI век», 2012 - 172 с. (11 п.л.)

46.Разработка и внедрение инновационных технологий в систему управления предприятиями розничной торговли в условиях сетевизации международного экономического пространства / Ю. С. Валеева, М. В. Ефремова [и др.]. – Москва : Компания КноРус, 2018. – 202 с. (авт. 1 п.л.)

*Публикации в прочих научных изданиях:*

47.Валеева Ю.С. Концепция устойчивого развития розничных торговых сетей и взаимосвязь с показателями окружающей среды / Валеева Ю.С. // Экономические и юридические аспекты цифровизации в условиях глобализации: материалы международного научного симпозиума, Кишинев, 2022 (0,4 п.л.)

48.Валеева Ю.С. Технологические решения развития розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Материалы международной научной конференции «Продвижение социальной и экономической значимости в контексте европейской интеграции». Кишинев, 2021. – С. 16-25. (0,7 п.л.)

49.Валеева Ю.С. Развитие научных представлений об услугах розничных торговых сетей как объекте управления / М. К. Хусаинов, Ю. С. Валеева // Новая научно-технологическая модель экономического роста России в рамках развития и расширения ЕАЭС: Материалы международной научно-практической конференции. Москва: ИПР РАН: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем рынка Российской академии наук, 2020. – С. 149-153. (авт. 0,4 п.л.)

50.Valeeva J.S/ Assessment of personnel and consumer orientation in the realization of value development of services / Chkalova O.V. Iikova L.E. Snorr J.P. Shargu L.S // International Scientific Conference «New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019», volume 131, St. Petersburg – Prague, 2019. – P.864-870 (авт. 0,7 п.л.)

51.Valeeva J.S/ Client orientation of consumers as a factor of value-based development of retail chains services / Jaromir V, Ostapenko G. // .International Scientific Conference «New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019», volume 131, St. Petersburg – Prague, 2019. – P.871-876 (авт. 0,7 п.л.)

52.Валеева Ю.С. Методология потребительского ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Валеева Ю.С. // Conferință Științifică Internațională «Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale», Кишинев, Республика Молдова, 2019. – P. 134-140 (0,5 п.л.)

53.Валеева, Ю. С. Организационно-управленческая платформа оказания услуг розничной торговой сети в рамках государственной программы цифровизации экономики / Ю. С. Валеева // Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление : Материалы Международной конференции, Казань: Университет управления "ТИСБИ", 2020. – С.

58-63. (0,5 п.л.)

54.Валеева, Ю. С. Методология исследования категории потребительской ценности услуги розничной торговой сети / Ю. С. Валеева // Инновационная экономика: глобальные и региональные тренды: Материалы XI Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. – С. 212-216.(0,4 п.л.)

55.Валеева, Ю. С. Влияние инновационных технологий на развитие потребительской ценности / Ю. С. Валеева // Региональная экономика: технологии, экономика, экология и инфраструктура: Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Кызыл: ФГБУН Тувинский институт комплексного освоения природных ресурсов Сибирского отделения Российской академии наук, 2019. – С. 450-456. (0,4 п.л.)

56.Валеева, Ю. С. Mechanism of management of retail networks services / Ю. С. Валеева, Найда АМ, Потапова НЕ, Елесин ЮЕ // материалы I Международная Поволжская конференция по экономике, гуманитарным наукам и спорту. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 114. Казань С. 72-76 . ( 0,5 п.л.)

57.Валеева, Ю. С. Цифровизация как фактор ценностно-ориентированного развития услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Экономика и сервис: от теории к практике : Материалы VII Международной научно-практической конференции – Владимир: ВГУ, 2019. – С. 453-458. ( 0,5 п.л.)

58.Valeeva J.S The Calculation Methodology of the Synergistic Effect of Digitalization of Retail Services / Valeeva J., Akhmetova I., Sabirzyanova A. // Proceedings of the 1st International Scientific Conference "Legal Regulation of the Digital Economy and Digital Relations: Problems and Prospects of Development" (LARDER 2020) 18 March 2021. –P.64-70. (авт. 0,7 п.л.)

59.Валеева, Ю. С. Влияние развитие Big data на клиентоориентированность розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции: Материалы всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород: ННГУ, 2019. – С. 64-72. ( 0,45 п.л.)

60.Чкалова, О. В. Мотивация и лояльность персонала в обеспечении качества услуг розничных торговых сетей / О. В. Чкалова, Ю. С. Валеева // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам V Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2018. – С. 260-268. (авт. 0,5 п.л.)

61.Валеева, Ю.С. Сущность и генезис розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // VI Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг: Международная научно-практическая конференция. Сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов: в 2-х ч./ Под редакцией Ю.В.Рагулиной. Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2014. – С. 51-53. ( 0,4 п.л.)

62.Валеева, Ю.С. Состояние и основные проблемы развития торговых сетей в РТ / Ю. С. Валеева // Шихобаловские чтения: Опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе: материалы поволж. науч-практ.конф.,17-18 нояб.2005 г. Ч .2 – Самара: Изд-во Самар.гос.экон.ун-та. 2005. – с. 13-19. ( 0,4 п.л.)

63.Валеева, Ю.С. Состояние и перспективы развития потребительского рынка РТ / Ю. С. Валеева // материалы межвузовской науч.-практ.конф «Современная торговля: теория и практика» - в 2-х ч.- Казань: Изд-во РГТЭУ КФ, 2005. – ч.2. - с. 56-58. ( 0,2 п.л.)