

ВАЛЕЕВА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА

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

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами-
сфера услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Душанбе – 2017

Работа выполнена на кафедре экономика и организации бизнеса
Таджикского государственного университета коммерции.

Научный консультант:

Факеров Хамидуллохон Нуриддинович,
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Саидмуродов Лютфилло Хабибуллоевич, доктор
экономических наук, профессор, член-
корреспондент АН РТ, директор Института
экономики и демографии Академии наук
Республики Таджикистан,

Чкалова Ольга Владимировна, доктор
экономических наук, профессор, зав. кафедрой
торгового дела Федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им.
Н.И. Лобачевского»,

Джурабаев Гафурджон, доктор экономических
наук, профессор кафедры государственного и
местного управления Института
предпринимательства и сервиса, Министерства
промышленности и новых технологий Республики
Таджикистан.

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени
Г.В. Плеханова».

Защита состоится «29» декабря 2017 года в 12-00 часов на заседании
объединенного диссертационного совета Д 999.031.03 по защите докторских и
кандидатских диссертаций на базе Таджикского государственного университета
коммерции, Таджикского национального университета, Российско-таджикского
(славянского) университета по адресу: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул.
Дехоти, ½.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и официальном сайте
Таджикского государственного университета коммерции <http://www.tguk.tj>. Объявление
о защите диссертации и автореферат диссертации размещены на официальном сайте
ТГУК: <http://www.tguk.tj> и направлены для размещения в сети Интернет Министерства
образования и науки Российской Федерации по адресу vak.ed.gov.ru.

Автореферат разослан « ____ » ноября 2017г.

**Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук**

А. Р. Курбонов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Одним из наиболее значимых событий XX в. выступает сервисная революция, которая нашла отражение в расширении состава и существенном приросте объема предоставляемых услуг, что повлекло за собой качественное изменение факторов экономического развития, источников конкурентоспособности субъектов хозяйствования и структуры совокупного дохода национальной экономики, а также трансформацию роли потребителей, превратившихся в непосредственных участников производственных процессов создания торговых услуг. В сфере традиционных услуг, к которой относится розничная торговля, сервисная революция положила начало совокупности масштабных структурных реформ, предопределивших формирование сетевых форм организации торгового пространства, повышение уровня его инноватизации, информатизации и наукоемкости. Реализация противоречивых процессов глобализации и регионализации мирового хозяйства привели к изменению границ локальных рынков потребительских товаров и услуг, активизации коммуникационных взаимодействий нерезидентами национального экономического пространства. Это, в свою очередь, вызвало становление наднациональных сетевых образований, характеризующихся качественно новым составом факторов внешней и внутренней среды, что оказало влияние на конфигурацию экономических циклов и состав причин падения макроэкономической конъюнктуры.

Структурные изменения, присущие современному мировому хозяйству, в полной мере реализовались в российской и таджикской экономике, являющихся составной частью мирового хозяйства. Качественная трансформация сферы услуг, усиление ее роли в обеспечении поступательной макроэкономической динамики и распространение сетевых форм взаимодействия участников торговой деятельности привели к замещению автономных торговых операторов и открытых рынков международными и национальными ритейлерами, систематизацией коммуникаций с участием субъектов общенациональных и субнациональных сетей, оказывающих растущее воздействие на уровень и качество жизни населения. Однако для развития российских торговых сетей характерны противоречивые тенденции, что обусловлено относительно более поздним становлением сетевого ритейла по сравнению с развитыми западными государствами, отсутствием эффективной институциональной среды, представленной совокупностью правовых норм и традиций делового оборота, особенностями неоднородного экономического пространства и др. Для их современного состояния характерны превышение темпов прироста оборота (на 4%) над темпами прироста оборота розничной торговли в целом в Российской Федерации (РФ), устойчивый рост удельного веса сетевой торговли в общем объеме товарооборота (на 3%), расширение границ территориального размещения торговых сетей, увеличение степени концентрации сетевого ритейла при реализации его субъектами эффективной стратегии региональной экспансии с учетом особенностей территориальной организации экономики, повышение уровня ассоциированности локальных торговых сетей и др.

Согласно официальным данным, в РФ на 1.01.2015 г. удельный вес розничных торговых сетей в общем объеме оборота.. розничной торговли составил 24,3% (на 1.01.2014 г. - 22,8%), в общем. обороте розничной торговли пищевыми продуктами - 27,7% (на 1.01.2014 г. - 26,0%)¹. О неравномерности развития сетевого ритейла свидетельствует то, что в 40 субъектах Российской Федерации доля сетевых торговых

¹ Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140087276688 (15.05.2017)

структур в общем объеме оборота розничной торговли превышала среднероссийский уровень. Несмотря на реализацию в 2016 г. крупнейшими продовольственными ритейлерами агрессивной стратегии увеличения количества торговых объектов, целевые ориентиры, предусмотренные программными документами развития торговли в РФ на 2015-2016 гг. и период до 2020 г.², не реализованы в полной мере. Это обусловлено рядом причин, среди которых – падение макроэкономической активности, инициировавшее снижение реальных доходов населения и потребительских расходов, снижение объемов кредитования физических лиц и др. В условиях растущей неопределенности факторов внешней среды субъектов сетевой торговли усиливается значимость инновационных инструментов управления, применение которых позволит повысить уровень конкурентоспособности ритейлеров. При этом признание значимости унифицированных инструментов управления деятельностью торговых сетей и отдельных участников не отрицает необходимости их адаптации к особенностям их функционирования в современной российской экономике.

Сетевизация торгового пространства приводит к расширению локальных рынков, пространственные границы которых не совпадают с границами административно-территориальных образований. Глобализационные процессы обуславливают формирование наднациональных сетевых образований, к расширению субъектного состава национальных торговых сетей. Сектор ритейла занимает в структуре ВВП РФ 15,8%, что превышает долю сектора обрабатывающих производств (14,1%) и добычи полезных ископаемых (9,8%)³. В данной сфере отмечается наибольший размер численности занятого населения: 12,7 млн. человек (18,7%)⁴, а объем налоговых поступлений в бюджетную систему РФ составляет 354,6 млрд руб (2,8%)⁵. 41,9% оборота розничной торговли формируют розничные торговые сети. Присутствие торговых сетей в западных странах существенно превышает российские показатели. Так, в Германии она составляет 80%, в США – 55%, в Швейцарии – 63%, в Португалии – 47%. Производительность труда в российской розничной торговле по-прежнему существенно ниже, чем в развитых странах, хотя в течение последних лет она выросла более чем в два раза, составив около 41% от уровня США (расчет произведен в долларах США с учетом паритета покупательной способности)⁶. Очевидно, что в России не раскрыт весь потенциал розничных торговых сетей, не используются эффективные стратегии их роста, отсутствуют системные подходы к управлению эффективностью торговых услуг.

Для решения вышеуказанных проблем возникает необходимость в разработке теоретических положений и методологических подходов к управлению эффективностью торговых услуг, что обусловило актуальность выполненного диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Начало исследованию закономерностей воспроизводства услуг положено в рамках классической школы политической экономии, представители которой – А.Смит, Д.Рикардо, К.Маркса, Ж.Б.Сей, Ф.Бастиа и

² Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 годы и период до 2020 года [Электронный ресурс]: приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 25 декабря 2014 г. № 2733. – Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/420244435> (15.05.2017)

³ ФСГС, ВВП в текущих ценах, http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/Isswww.exe/Stg/d06/64.htm

⁴ ФСГС, раздел G ОКВЭД, стат. сборник Труд и занятость в России - 2015

⁵ ФСГС, по последним доступным данным за 2014 г., Поступление налоговых платежей и сборов в бюджетную систему РФ по видам экономической деятельности

⁶ Бурмистров М, Леонов Д. История и прогноз развития розничных торговых сетей в России// Управление каналами дистрибуции № 01(29)2012

др. предприняли попытку сформулировать общеметодологические подходы к определению ценности благ. Становление постиндустриального уклада, принципы которого были сформулированы в трудах Д.Белла, А.Горца, С.Маллета, Э.Тоффлера и др., привело к формированию третичного сектора экономики, методология функционирования которого нашли отражение в исследованиях К.Кларка, С.Кузнецца, А.Сови, А.Фишера, Ж.Фурастье и др. авторов. Признание значимости сферы услуг послужило исходным тезисом для изучения их роли в динамике производительности труда (У.Баумоль), соотношения товаров и услуг (Дж.Гершуни), значимости информации для развития сферы услуг (Ф.Махлуп, Е.Паркер, М.Порат и др.).

Сущность услуги как экономической категории исследована в трудах Ф.Котлера, К.Ловлока, Б.А.Райзберга (услуга как деятельность), Л.Берри (услуга как поступок, исполнение или усилие), Ф.В.Уколова (услуга как полезное действие потребительной стоимости), В.Е.Демидова, П.С.Завьялова, (услуга как действие, имеющее в качестве результата изделие или иной полезный эффект), К.Гренрооса (услуга как процесс, включающий серию неосязаемых действий взаимодействия покупателей и обслуживающего персонала, физических ресурсов, систем организации-поставщиков услуг), Р.Малери (услуга как нематериальные активы, производимые для целей сбыта) и др. Российский стандарт ГОСТ Р 50646- 2012 и международный стандарт ИСО 9004-2 определяют услугу как результат взаимодействия ее потребителя и исполнителя. Американская маркетинговая ассоциация (АМА) под услугой понимает деятельность, выгоды или удовлетворение, которые продаются отдельно или предлагаются вместе с продажей.

Концептуализации теории управления услугами способствовали формирование пятиступенчатой модели качества услуг (М.Битнер, В.Зейтхамль, К.Лавлок), принципов сервисного менеджмента (К.Альбрехт), положений маркетинга взаимодействия (взаимоотношений) (Б.Д.Джаворский, Т.Кавузгил, А.К.Коли, Д.С.Нарвер, С.Ф.Слэйтер), модель непрерывного улучшения процессов (У.Э.Деминг, У.Шугарт) и др.

Для решения отдельных задач диссертационного исследования использованы теории менеджмента качества, положения которых адаптированы к российской сфере услуг в работах Г.А.Аванесова, А.В.Бусыгина, Н.А.Волгина, Е.В.Данилова, С.Н.Капустина, С.Б.Карнаухова, Е.А.Карпухина, Д.Т.Новикова, О.А.Новикова, О.Д.Проценко, Н.Н.Семенова, Л.А.Сосуновой, Н.Г.Шамшуриной и др.

Отдельные положения теории управления организациями сферы услуг с учетом направлений их деятельности нашли отражение в работах Е.В.Биндиченко, Л.И.Ерохиной, В.К.Романович и др. (сфера бытового обслуживания), Е.Н.Жильцова, В.М.Рутгайзера, В.Н.Соловьева и др. (сфера социально-культурного сервиса), М.Ю.Лойко, Д.Т.Новикова и др. (сфера гостинично-туристических услуг), Ковалева В.В., Боброва Е.А. рассматривали сферу финансовых услуг, А.Н.Галагана, С.А.Дятлова, Е.Г.Ефимова - сферу образовательных услуг). Ю.А.Аванесова, Л.А.Брагина, Т.П.Данько, М.Я.Июффе, О.В. Чкалова, Л.А. Сосунова, Шнорр Ж.П, В.П Карх, Д.В. (сфера торговли и логистики), Ковалева В.В., Боброва Е.А. и др. (сфера финансовых услуг), А.Н.Галагана, С.А.Дятлова, Е.Г.Ефимова и др. (сфера образовательных услуг).

Вопросы развития и формирования розничной торговли отражены в трудах ученых Таджикистана И.А.Аминова., С.Дж.Комилова., Р.К.Раджабова., З.Султонова., Н.Сангинова., Х.Н.Факерова., С.Х.Хабибова., М.С.Хамитова., М.К. Хусаинова., М.М. Шарипова., Ф.Р. Шаропова и др.

Принципы функционирования сетевой экономики сформулированы в трудах Дж.Гэлбрайта, П.Дракера, М.Кастельса, Р.Майлза, Л.П. Наговициной, С.И.Паринова, А.И.Ракитова, Ч.Сноу, Р.И.Цвылева, Т.И.Яковлевой и др.

Технологии управления организациями розничной торговли с целью обеспечения их устойчивого развития нашли отражение в работах Е.Ф. Авдокушина, Е.В. Бакальской, И.Т. Балабанова, Д.И. Валигурского, Н.Н. Гаеткалова, Л.П. Дашкова, В.А. Кривошея, Л.П. Наговицина, В.И. Попова, А.К. Семенова, О.В. Чкаловой и др. Международный опыт развития розничных торговых сетей стал объектом исследования Р.М.Ахмедзяновой, М.Б.Бурмистрова, Л.Х.Габидуллиной, Л.Е.Евстигнеевой, В.Л.Кузьменко, А.А.Некипелова, Р.И.Шикпера и др.

Теории менеджмента качества, положения которых были адаптированы к российской сфере услуг в работах Г.А.Аванесова, А.В.Бусыгина, Н.Е.В.Данилова, С.Н.Капустина, С.Б.Карнаухова, Е.А.Карпухина, Косачева А.А., Д.Т.Новикова, Репина В.В., Елиферова В.Г., Н.Н.Семенова, Л.А.Сосуновой, Н.Г.Шамшуриной и др.

Необходимость разработки теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности торговых услуг с учетом неопределенности факторов внешней среды в условиях глобализации определили цель, задачи и структуру диссертационной работы.

Цель и задачи диссертации. Цель диссертационной работы состоит в научном обосновании теоретико-методологических основ и методических подходов к повышению эффективности услуг розничных торговых сетей, и разработке практических рекомендаций по формированию системы их управления.

Реализация цели исследования предопределяет постановку и решение следующих основных задач:

1. Проанализировать научные представления о торговых услугах торговых сетей, как объекте управления; выделить основные этапы развития сетевой розничной торговли и торговых услуг, дополнить и углубить теоретико-методологические положения управления эффективностью торговых услуг.

2. Предложить концептуальное обоснование методологического подхода к системе управления эффективностью торговых услуг.

3. Разработать методологические основы системного подхода к управлению эффективностью услуг розничных торговых сетей.

4. Разработать механизм управления эффективностью торговых услуг и апробировать его на практике.

5. Предложить концепцию управления клиентоориентированностью персонала в системе обеспечения эффективности услуг.

6. Сформировать и апробировать модель исследования влияния клиентоориентированности персонала на эффективность торговой услуги розничных торговых сетей.

7. Исследовать развитие розничной торговли России в условиях инновационных преобразований; провести анализ влияния внутренних и внешних факторов на развитие услуг розничных торговых сетей.

8. Предложить методику управления бизнес-процессами торговых услуг с использованием проектного подхода.

9. Провести оценку эффективности услуг розничных торговых сетей на основе системного подхода, обосновать организационно-экономические аспекты совершенствования системы управления услугами торговых сетей.

Объектом исследования выступает эффективность торговой услуги в управление розничными торговыми сетями.

Предметом исследования выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе разработки и внедрения методологического подхода к повышению эффективности торговых услуг.

Объектом наблюдения являются федеральные и региональные розничные торговые сети.

Гипотезой исследования выступает предположение, согласно которому в условиях сетевизации и глобализации мирового экономического пространства, усиления конкурентной борьбы на мировом и локальных рынках потребительских товаров возрастает потребность в инновационных управленческих технологиях, реализуемых на основе качественно новых теоретических положений, методологических и методических подходов к содержанию механизма повышения эффективности услуг розничных торговых сетей. Инновационные инструменты управления розничными торговыми сетями, включающие инструменты системы менеджмента качества, управление бизнес-процессами, стратегию клиентоориентированности, управления персоналом, обеспечат переход к инновационным стратегиям развития, создадут необходимые предпосылки для повышения эффективности торговых услуг и обеспечат клиентоориентированное развитие розничных торговых сетей.

Теоретической и методологической основой исследования являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории экономики и управления организациями сферы услуг, общего и стратегического менеджмента, менеджмента качества, разработки и принятия управленческих решений, социально-экономического прогнозирования и программирования, теорий сетевой экономики.

Общефилософским методом познания выступает диалектика, что обеспечивает изучение объекта исследования в постоянном развитии и во взаимосвязи с факторами внешней среды. В соответствии с рабочей гипотезой в диссертационном исследовании использованы теоретические и эмпирические методы исследования. В качестве теоретических методов исследования использованы методы-действия, включающие выявление и разрешение противоречий, построение гипотезы и др., а также методы-операции, представленные анализом, синтезом, абстрагированием и конкретизацией и др. Эмпирические методы решения поставленных задач представлены методами измерения, наблюдения, опросов, экспертных оценок, а также методами исследования объекта во времени: прогнозирование и ретроспектива и др.

В аналитической части применяются: общие положения и принципы системного подхода, методы классификации, статистические группировки, сравнительный и системный анализ; метод социологического опроса, экономико-статистические, графические, экспериментальные методы, методы математического моделирования и др.

Исследование закономерностей функционирования предприятий сферы услуг, проведено с использованием инструментов имитационного моделирования в системе STATISTICA, которые позволяют на основе учета структуры системных явлений и процессов сформировать обоснованные прогнозы развития. В качестве исходных положений построения прогнозов использованы принципы системности, интересубъективности (свойство общезначимости, общеобязательности и всеобщности полученного знания), истинности (свойство объективного соответствия знания действительности, достоверность содержания знания).

Информационной базой исследования послужили сведения Федеральной службы государственной статистики и его территориальных органов, официальных статистических органов зарубежных государств, материалы Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Министерства экономики Республики Татарстан и др. В работе использованы данные о динамике социально-экономических процессов в Российской Федерации, Республике Таджикистан и других государствах, представленные Институтом экономики РАН, Институтом мировой экономики и международных отношений РАН, Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ) и др. В ходе подготовки диссертации были использованы результаты исследований, проведенных с участием международных экономических предприятий, среди которых - Департамент ООН по экономическим и социальным вопросам, Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и др. В работе использованы целевые показатели федеральных и региональных программ и индикаторы, отражающие ход их исполнения в РФ, показатели финансово-хозяйственной деятельности розничных торговых сетей «Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен» и других торговых сетей, что нашло графическое и табличное отражение.

В ходе подготовки диссертационного исследования изучены законодательные акты и нормативные документы, в которых отражены формы государственного регулирования сферы розничной торговли, в том числе: Федеральный закон от 28 декабря 2009 года №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года (утв. Приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 25 декабря 2014 года N 2733) и др. В процессе подготовки работы в качестве информационных источников использованы монографии, коллективные работы, публикации в периодической печати, материалы научно-практических конференций, информационные ресурсы сети Интернет, а также собственные наблюдения автора.

Содержание диссертационного исследования соответствует пункту 1. Экономика, организация и управление организациями, отраслями, комплексами: 1.6.109- Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; 1.6.115- Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг; 1.6.116- Механизм повышения эффективности и качества услуг; 1.6.121- Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг; 1.6.123- Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации

Научная новизна состоит в развитии теоретико-методологических основ эффективности услуг розничных торговых сетей, формировании системы управления услугами торговых сетей в условиях глобализационных процессов и усилении конкуренции.

Наиболее существенные результаты исследования, полученные лично автором и обладающие элементами научной новизны:

1. Определено содержание понятийно-терминологической конструкции управления услугой розничной торговой сети, состоящей из уточненного определения розничной торговой сети, определения услуги розничной торговой сети, систематизации инноваций, влияющих на развитие торговых услуг.

2. Сформулирована методологическая платформа управления эффективностью услуг розничных торговых сетей, основанная на системном подходе управления бизнес-процессами и управления клиентоориентированностью персонала и потребителей. Предложенный подход позволяет выявить пути снижения операционных издержек, сократить временные затраты на выполнение процедур отдельных бизнес-процессов и направлен на мотивацию персонала и удовлетворенность потребителей.

3. Обоснован методический подход управления бизнес-процессами в системе обеспечения эффективностью торговых услуг на основе процессно-логистического подхода, включающий выделение и регламентацию бизнес-процессов, проведение оценки организации бизнес-процессов для клиентоориентированных организаций; сформирован механизм управления эффективностью торговых услуг, включающий оценку уровня зрелости услуги, алгоритма внедрения инструментов менеджмента качества, матричную модель оценки уровня развития услуг торговой организации.

4. Предложена концепция управления клиентоориентированностью персонала в системе обеспечения эффективности услуг розничной торговой сети, включающая методику оценки эффективности организации трудовых процессов розничных торговых сетей с использованием трех факторов (виды выполняемых работ, сложность работ, время выполнения работ), предложена система социально-экономических показателей для оценки удовлетворенности и матрица оценки уровня клиентоориентированности потребителей.

5. Предложена модель оценки уровня клиентоориентированности персонала, и показывает зависимость интегрального показателя эффективности управления услугами розничной торговой сети от трудовой эффективности персонала.

6. Предложен и адаптирован проектный подход по совершенствованию бизнес-процессов в рамках системы управления услугами розничной торговой сети, в котором выделено шесть этапов управления бизнес-процессами в торговых сетях, обоснована необходимость внедрения системы менеджмента качества, определены направления деятельности на каждом этапе, проведена оценка эффективности бизнес-процессов, мониторинг и измерение функционирующей системы менеджмента качества, а также оценка результативности и экономической эффективности проекта.

7. Доказана с использованием инструментов экономико-математического моделирования целесообразность внедрения инновационных технологий посредством составления прогноза товарооборота в зависимости от соответствующих затрат, выявлено влияние нормированных показателей факторных переменных экспансии сетевого ритейла на результирующий показатель деятельности розничных торговых сетей.

8. Обосновано, что развитие розничной торговли России происходит по интенсивному пути с использованием инновационных технологий, предложено институциональное и ресурсное обеспечение совершенствования услуг розничных торговых сетей, разработана корреляционная матрица воздействия внутренних и внешних факторов на экономический результат исследуемых торговых сетей.

9. Обоснована методика оценки эффективности внедрения инструментов организационно-управленческого характера для повышения эффективности услуг розничной торговой сети с использованием графо-аналитического метода и критерия «затраты-результат», который обеспечивает достижение комплекса целей и планируемых индикаторов на основе внедрения соответствующих управленческих решений и реинжиниринга бизнес-процессов.

Научная новизна диссертационной работы:

1. Понятийно-терминологический аппарат исследования: уточнены и дополнены определения розничной торговой сети как горизонтальной интеграционной структуры торговых организаций, управляемой единым центром и общей корпоративной стратегией, единой системой логистики, с едиными стандартами обслуживания организации, централизованными потоками информации, единым товарным знаком (знаком обслуживания), а также управлением предложением перманентно мобильного ассортимента товаров (услуг) с использованием инструментов системы менеджмента качества, что выступает источником синергетического эффекта организации эффективной услуги сетевых образований; понятие услуги розничной торговой сети для современных условий глобализации и сетевизации: как унифицированная деятельность, характерная для определенной торговой сети, направленная на обеспечение клиентоориентированности потребителей и персонала с применением инновационных технологий эффективного сетевого ритейла, обеспечивающих синергетический эффект клиентского капитала торговой сети, которое дополнено необходимостью унификации и стандартизации услуг сетевых форматов для обеспечения их корпоративного единообразия. Предложенные изменения понятийно-терминологический аппарата опираются на теоретический анализ и обобщение представлений и подходов к развитию торговых сетей в условиях глобализации. Уточнено, что клиентоориентированность направлена не только на потребителей для создания их удовлетворенности услугами торговых сетей, но и на персонал для обеспечения мотивации его труда и лояльности к торговой сети; предложена модель развития торговой услуги в формате выделенных бизнес-процессов розничной торговой сети и их детализации. Это позволяет исследовать уровень эффективности развития торговой сети в целом и каждого в отдельности входящего в ее состав торгового предприятия по отдельным бизнес-процессам и их элементам. Предложена классификация инноваций, дополненная критериями процессного подхода, позволяющая обоснованно подходить к внедрению инновационных управленческих решений, маркетинговых и процессных инноваций в рамках конкретных бизнес-процессов.

2. Обоснована методология управления эффективностью торговых услуг как системный подход, который предполагает, что управление - это непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля), направленный на обеспечение клиентоориентированности потребителей и персонала и включающий управление отдельными бизнес-процессами торговой сети во всей цепи поставок. Отличие данного подхода в том, что он позволяет проводить мониторинг эффективности управления услугами розничной торговой сети с точки зрения потребителей посредством анализа их предпочтений, удовлетворенности и лояльности к торговой организации, оценивать мотивацию и компетенции персонала, управлять внутренними бизнес-процессами, проводить анализ внешних и внутренних факторов, которые влияют на обеспечение клиентоориентированности ритейла, а также учитывать синергетические свойства розничной торговой сети как системы, которые возникают при взаимодействии между элементами, начиная с входа информации, материалов, трудовых ресурсов, далее на этапе преобразования, обработки входных параметров и завершая выходом продукции, эффективной организацией услуг. Реализация данного подхода позволяет оперативно принимать управленческие решения для удовлетворения потребностей потребителей, обеспечивать лояльность персонала к организации и иметь устойчивые позиции на рынке в долгосрочной перспективе.

3. Обосновано применение инструментов процессно-логистического подхода в системе управления услугами розничной торговой сетью, которые основаны на принципе делегирования полномочий и ответственности через бизнес-процессы с целью обеспечения целевых темпов роста интегрального показателя эффективности и повышения клиентоориентированности всех заинтересованных сторон. Выделенные три группы бизнес-процессов адаптированы к сфере розничной торговли и модели непрерывного их улучшения с учетом принципов цикла Деминга-Шугарта. Предложена методика оценки эффективности услуг розничной торговой сети с показателями эффективности, объединенных в 3 группы по бизнес-процессам, которые отражают соответственно производительность, качество, издержки; обоснованность предложенной методики и состав показателей подтверждены сценарными расчетами.

Разработано научно-методическое обеспечение управления эффективностью услуг розничной торговой сети, позволяющее сформировать комплекс целей и задач, определить показатели достижения конечных результатов внедрения система менеджмента качества на основе оценки по предложенной матрице развития торговых услуг. Разработанная процессно-логистическая модель управления услугами розничной торговой сети адаптирована из положений международного стандарта качества ISO и позволяет эффективно управлять услугами торговой сети и разрабатывать соответствующие рекомендации по внедрению инновационных технологий, в том числе инструментов системы менеджмента качества с учетом требований и ожиданий всех заинтересованных сторон. Выявлены пять предпосылок использования системы менеджмента качества с целью обеспечения клиентоориентированности потребителей, клиентоориентированности персонала, выявлении требований и ожиданий стейкхолдеров; обобщены типы управления интенсивным развитием услуг розничных торговых сетей, основанные на оценке его уровня и выборе соответствующей стратегии (стратегия опережающего развития, консервативная стратегия, стратегия догоняющего развития).

4. Предложена концепция клиентоориентированности персонала, направленная на удовлетворение и формирование потребностей конечных потребителей на всех уровнях управления во всех подразделениях посредством обеспечения лояльности и мотивации к работе персонала. Концепция включает методику анализа особенностей труда в разрезе должностей и рабочих профессий, а также результативности системы мотивации и лояльности в организациях услуг розничной торговой сети посредством расчета предложенного поправочного коэффициента с учетом трудоемкости анализируемых профессий и обеспечить приведения средних заработных плат в соответствии с заработными платами на рынке труда. Концепция показала необходимость применения процессного подхода к нормированию труда в розничной торговой сети для повышения клиентоориентированности и эффективности торговой услуги. Предложенная и апробированная на практике матрица «оценки уровня клиентоориентированности потребителей» показала репрезентативную оценку клиентоориентированности посредством демаркирования по графической форме матрицы и по всем оценочным уровням лояльности к торговой организации, руководству организации, торговому обслуживанию, торговому персоналу. В отличие от других подходов оценка уровня клиентоориентированности персонала торговых сетей позволяет проанализировать трудовые процессы, предложить и реализовать соответствующие мероприятия, которые позволят обеспечить эффективность услуги ритейла.

5. Предложена модель влияния интегрального показателя эффективности управления услугами розничной торговой сети от трудовой эффективности персонала, отражающая взаимосвязь форм материального стимулирования труда по отношению к трудовому вкладу работника и его результатам посредством динамической оценки производительности труда, качества труда, зарплатоотдачи, критерия социальной эффективности труда работников на эффективную организацию услуги розничной торговой сети, позволяющая составить программу лояльности и выявить необходимые аспекты для обучения персонала, разработать рекомендации по повышению качества торгового обслуживания, расширения перечня торговых услуг.

6. Предложен проектный подход в рамках развития системы управления услугами розничной торговли посредством выделения основных этапов развития розничной торговой сети в соответствии с процессами системы менеджмента качества стандарта ISO-9004, которые позволяют разработать организационно-управленческие решения управления торговыми услугами и применять инновационные технологии для их совершенствования. В отличие от применяемых ранее подходов проектный подход позволяет управлять отдельными бизнес-процессами и их элементами в отдельности и системой управления услугами розничной торговли в целом, и достигать поставленных задач по установленным правилам, обеспечивать достижение корпоративных целей розничной торговой сети и удовлетворять интересы стейкхолдеров и потребителей.

7. Построена корреляционно-регрессионная модель, характеризующая влияние интенсивных (затрат на инновации) и экстенсивных факторов (торговая площадь и численность персонала) на рост товарооборота розничных торговых сетей для построения соответствующего прогноза; применение экономико-математического моделирования позволило установить взаимосвязь нормированных показателей факторных переменных экспансии сетевого ритейла, включающих среднедушевые денежные доходы населения региона, наличие торговых площадей, развитие транспортной инфраструктуры, близость административных центров, на результирующий показатель «динамика оборота розничной торговли на душу населения», учет которых позволил построить прогноз динамики совокупного регионального дохода (на примере регионов Приволжского федерального округа) и может быть использован для разработки рекомендаций на региональном уровне по структурно-функциональной модернизации потребительских рынков.

8. Предложено институциональное и ресурсное обеспечение эффективности услуг розничных торговых сетей посредством экономической оценки воздействия внешних и внутренних факторов на экономический результат деятельности организаций, представленные инструментами системы менеджмента качества, эффективным управлением персоналом, инновационным менеджментом, разработка и внедрение которых является необходимым условием реализации конкурентных стратегий и интенсивного типа развития. Корреляционная матрица влияния внутренних и внешних факторов апробирована при разработке мероприятий по повышению эффективности торговых услуг (коэффициент корреляции Пирсона составил 0,92 – 0,88).

9. Обоснована методика оценки внедрения инструментов организационно-управленческого характера для обеспечения эффективности торговых услуг, отличающаяся от других системным применением технологий развития услуг от возможностей и ресурсов торговой сети на внедрение инновационных решений, внедрения инструментов менеджмента качества в корреляции с результативностью и эффективностью организации бизнес-процессов; обоснован алгоритм разработки и

внедрения инновационно ориентированных стратегий развития розничной торговой сети, который включает этапы постановки цели с учетом факторов внешней и внутренней среды, выбора вида торговых инноваций и стратегического направления их внедрения в систему менеджмента розничных торговых сетей. Разработана и апробирована в практике деятельности розничных торговых сетей комплексная оценка эффективности менеджмента по критерию «затраты – результаты» при внедрении системы менеджмента качества и результативности (достижения целей) процессов управления с использованием графоаналитического метода.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в дальнейшем развитии теории экономики и управления организациями, отраслями комплексами сферы услуг в условиях глобализации экономического пространства и возрастания роли сервисного сектора в формировании совокупного дохода общества, обосновании источников и инструментов управления конкурентоспособностью сетевых торговых образований и их участников предпринимательских структур, научном обосновании алгоритма внедрения инструментов менеджмента качества в систему управления организациями розничной торговли и оценки эффективности их применения. Представленные в диссертации методологические принципы, теоретические положения, методические подходы и практические предложения направлены на совершенствование системы управления организациями розничной торговли на основе использования международного опыта. Сформулированные в диссертации предложения и выводы могут быть использованы в качестве методической основы разработки и реализации стратегии развития розничных торговых сетей в условиях неопределенности внешней среды.

Предложенные разработки и рекомендации автора могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области подготовки и переподготовки менеджеров высшего и среднего звеньев при чтении курсов «Экономика организации», «Управление качеством», «Организация предпринимательской деятельности», «Стратегический менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы изложены, обсуждены и получили одобрение на международных, всероссийских, региональных научно-практических и научно-методических конференциях в 2003-2017гг.: на научных и научно-практических конференциях Российского университета розничной торговли (2007-2017гг.), Казанского (Приволжского) федерального университета (2014-2017гг.), Пражского экономического университета (2015-2016гг.), Таджикского государственного университета коммерции (2014-2017гг.), Европейского университета Молдовы (2014-2017гг.), Казанского государственного технологического университета (2007-2017гг.), Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы (2010-2014гг.) и др.

Предложения для эффективной организации управления и анализа деятельности розничных торговых сетей нашли практическое применение в аналитической деятельности Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан, ООО «Бахетле-1», ЗАО ТК «Эдельвейс», что подтверждается соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 112 научных печатных работ общим объемом 33,47 п.л., в том числе 32 статьи в журналах «Научное обозрение», «Экономический анализ: теория и практика», «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики», «Вестник Воронежского государственного университета. Экономика и управление», «Региональная экономика:

теория и практика» и др., входящих в перечень рекомендуемых ВАК при Министерстве образования и науки РФ для публикации материалов по кандидатским и докторским диссертациям, а также 8 публикаций в журнале, индексируемом в международных системах Scopus, Web of science.

Материалы диссертации используются в учебном процессе Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации розничной торговли в рамках преподавания учебных дисциплин «Экономика, анализ и планирование в организациях торговли и общественного питания», «Управление качеством», «Стратегический менеджмент», «Управление на потребительском рынке».

Структура диссертации Диссертационное исследование состоит из введения, пяти глав, выводов и предложений, приложения, списка использованной литературы, включающего 369 наименований. Работа изложена на 444 страницах машинописного текста, содержит 91 таблицы, 2 схемы, 46 рисунков и 19 приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определено содержание понятийно-терминологической конструкции управления услугой розничной торговой сети, состоящей из уточненного определения розничной торговой сети, определения услуги розничной торговой сети, систематизации инноваций, влияющих на развитие торговых услуг.

В современных условиях розничные торговые сети становятся важным элементом современной торговли. Установлены атрибутивные признаки современных торговых сетей, которые позволили определить содержание понятийно-терминологической конструкции «розничная торговая сеть» как горизонтальной интеграционной структуры торговых организаций, управляемой единым центром и общей корпоративной стратегией, единой системой логистики, с едиными стандартами обслуживания организации, централизованными потоками информации, единым товарным знаком (знаком обслуживания), а также управлением предложением перманентно мобильного ассортимента товаров (услуг) с использованием инструментов системы менеджмента качества, что выступает источником синергетического эффекта организации эффективной услуги сетевых образований.

Торговые услуги, реализуемые сетевыми форматами, имеют особенности, определяемые спецификой их формирования и управления. К ним относятся:

- качество услуги находится в прямой зависимости от стратегии развития организации, в т.ч. от уровня компетентности персонала организации;
- услуга может быть унифицирована и тиражируема;
- услуги носят локальный характер, что обуславливает зависимость качества от местонахождения организации, оказывающей услуги розничной торговли. Услуги торговых сетей одного формата идентичны;
- усиление конкуренции между производителями услуг и становление постиндустриального способа производства привели к кастомизации услуг, что является результатом замещения массового производства индивидуализированным, учитывающим интересы и потребности конкретного потребителя.
- услуги формируются преимущественно за счет инновационных факторов;
- сокращение жизненного цикла услуг за счет внедрения инноваций (продуктовых и процессных).

Определена специфика торговых операций относительно отдельных форматов торговых объектов, входящих в розничную торговую сеть (табл.1.)

Таблица 1. Специфика торговых операций в отдельных форматах торговли

Торговая операция/формат магазина	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин у дома
Формирование ассортимента	максимально широкий ассортимент	широкий ассортимент	узкий товарный ассортимент	широкий товарный ассортимент
Выкладка товаров	четкое зональное деление торгового зала в зависимости от специфики товаров, наличие паллетной выкладки, категорийный мерчандайзинг	категорийный и визуальный мерчандайзинг	упрощенная выкладка	визуальный и категорийный мерчандайзинг
Отпуск товаров	преимущественно самообслуживание	преимущественно самообслуживание (прилавочная относительно продукции собственно производства)	преимущественно самообслуживание	преимущественно самообслуживание
Предложение товаров покупателю	20-50 тыс. наименования товаров, продовольственные (60%) и непродовольственные (40%) товары	5-15 тыс. наименований товаров, продовольственные (80%) и непродовольственные (20%) товары, наличие брендовых товаров и премиум -класса	3-6 тыс. наименований товаров, продовольственные (80%) и непродовольственные (20%) товары	до 5 тыс. наименований товаров, продовольственные 90% и непродовольственные товары 10%, наличие брендовых товаров и товаров fresh
Информационно-консультационные операции	ограниченное число продавцов-консультантов, информация представлена визуальными указателями	наличие квалифицированных продавцов консультантов, высокий уровень информационной поддержки	отсутствие продавцов-консультантов	наличие квалифицированных продавцов-консультантов
Операции, связанные с обеспечением удобства покупателям	наличие парковки, детской площадки, мест отдыха и питания	наличие парковки, благоприятная внутренняя атмосфера (аромомаркетинг, освещение)	минимальные	благоприятная внутренняя атмосфера
Операции, связанные с оказанием помощи покупателям в совершении покупки	доставка	упаковка на кассовой зоне, доставка, интернет продажи	минимальные	упаковка на кассовой зоне, доставка

Источник: Martynova O.V., Valeeva Y.S. Development typology for retail networks in the Russian Federation 2015 Mediterranean Journal of Social Sciences 6 (1S3) , pp. 155 -158.

Показано, что торговые услуги сетевых форматов формируются преимущественно за счет инновационных факторов, а определяющей стратегией развития становится клиентоориентированная стратегия. Результаты проведенного исследования позволили уточнить и дополнить определение торговой услуги для сетевых форматов как унифицированная деятельность, характерная для определенной торговой сети, направленная на обеспечение клиентоориентированности потребителей и персонала с применением инновационных технологий эффективного сетевого ритейла, обеспечивающих синергетический эффект клиентского капитала торговой сети, которое дополнено необходимостью унификации и стандартизации услуг сетевых форматов для обеспечения их корпоративного единообразия. Авторская трактовка сущности торговой услуги является основой разработанного методологического подхода к управлению эффективностью их развития (рис.1).

Установлено, что в настоящее время интенсивное развитие розничных торговых сетей обеспечивается во многом за счет внедрения инноваций. Авторское дополнение к трактовке понятия «инновация» как набор определенных процессов, которые происходят внутри торговой организации и приводят к обеспечению удовлетворенных

потребителей и повышению клиентоориентированностью организации. Введенное дополнение отражает стратегию развития торговых сетей, нацеленных на долговременную перспективу.



Рисунок 1. Процессно-логистическая модель услуги розничной торговой сети

Изучив подходы к классификации инноваций и изменения, внесенные ОСЛО в классификацию инноваций, считаем необходимым расширить признаки классификации по уровню рыночной новизны, по сфере применения, разделяя на маркетинговые, процессные (в них входят технологические и технические инновации), организационно-управленческие (имеют наибольшее распространение среди современных российских торговых сетей). Предложенный подход к классификации инноваций отражает современные реалии использования инноваций в практике международных и федеральных сетей.

Анализ подходов к управлению организациями позволил предложить процессно-логистический подход, который состоит в том, что концентрируется внимание на интеграции функций для описания пути, по которому проходит товар от сырья (закупки) до попадания к конечному потребителю. Данные процессы были нами адаптированы из стандарта ИСО 9001 применительно к организациям сферы розничных торговых услуг и объединены в три группы: предпродажные; во время продажи; послепродажные, позволяющие эффективно управлять качеством оказания торговой услуги и учитывать интересы стейкхолдеров.

2. Сформулирована методологическая платформа управления эффективностью услуг розничных торговых сетей, основанная на системном подходе управления бизнес-процессами и управления клиентоориентированностью персонала и потребителей.

Рассматривая эффективность услуги розничной торговой сети важно выделить

экономическую и социальную направленность, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Социально-экономические аспекты эффективности услуг розничных торговых сетей

При этом в условиях клиентоориентированного развития торговой сети особое значение приобретает социальная эффективность. Обоснованы положения эффективности системного подхода к оценке эффективности торговых услуг, основанного на процессно-логистическом подходе и клиентоориентированности. Системный подход позволяет построить совокупность оценочных критериев через комплексную и взаимную увязку разнокачественных и разнородных показателей для оценки эффективности услуг розничных торговых сетей с точки зрения стейкхолдеров.

Основной целью системного подхода является исследование объективных закономерностей системы, моделирование целостного мировоззрения, начиная со входа информации, материалов, трудовых ресурсов, далее этапом преобразования, обработки входных параметров и завершая выходом продукции, эффективной организацией услуг, повышением клиентоориентированности сотрудников, увеличением доли организации на рынке. На входе системы важное значение имеет потребитель и входящей информацией является потребность, потребительские предпочтения в товарах, услугах, прочая информация. Исходящей информацией для поставщиков будет планируемый спрос на продукцию, неликвидный товар. На выходе системы является исходящая информация о товарах, торговой организации, услугах и прочая потребителям, государству, инвесторам, собственникам, персоналу, обществу. Обратной информацией является информация, которая позволяет получить объективную оценку о торговой сети, выстроить ассортиментную и ценовую политику, кадровые взаимоотношения с персоналом, финансовая отчетность для собственника, налоговые отчисления и обязательные платежи для государства.

Методологические основы комплексной оценки эффективности услуг розничных торговых сетей на основе системного подхода представлено на схеме 1. Важно отметить, что основной целью данной методологии является обеспечение условий для повышения эффективности услуг розничных торговых сетей и разработка соответствующих практических рекомендаций. Данная методология основана на двух

основных научных положениях – процессно-логистический подход и клиентоориентированный. При этом важно отметить практическое воплощение теории цепочки создания ценности, которая реализуется как результат оптимизации бизнес-процессов через систему менеджмента качества, внедрение инновационных технологий, факторов интенсивного развития.

3. Обоснован методический подход управления бизнес-процессами в системе обеспечения эффективностью торговых услуг на основе процессно-логистического подхода,

В основе предлагаемого в работе методологического подхода к управлению торговыми услугами сетевых форматов на основе процессно-логистического подхода лежит теория цепочки создания ценности, предложенная Майкл Портером (схема 1).

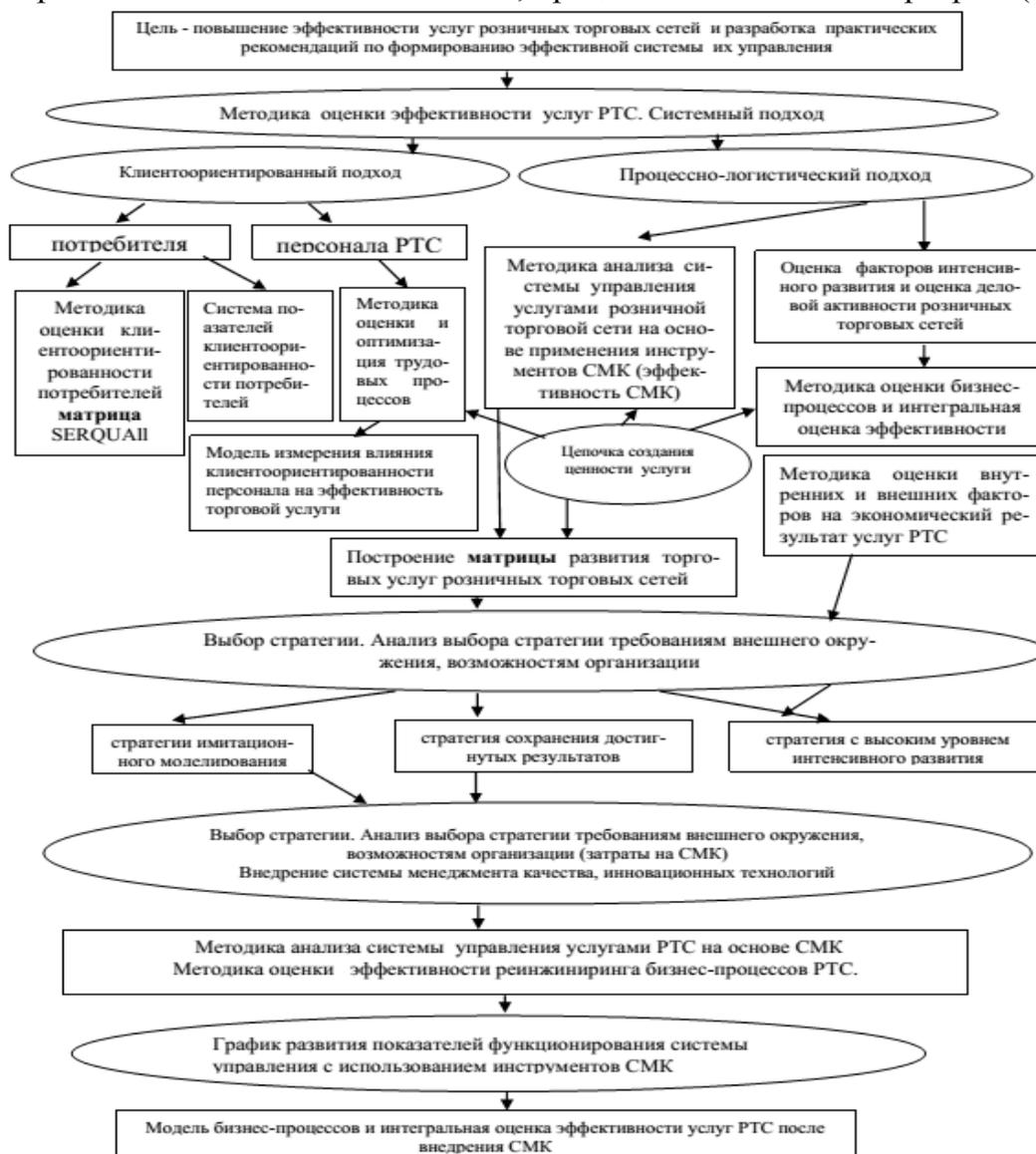


Схема 1. Методологические основы комплексной оценки эффективности услуг розничных торговых сетей на основе системного подхода

В основе цели создания цепочки ценности лежит сокращение издержек обращения, сроков поставки и обслуживания товаров, повышение качества торгового обслуживания, организации послепродажного сервиса за счёт изучения запросов потребителей. В данном случае является актуальным внедрение программного обеспечения в рамках управления цепей поставок. Такими программами могут быть

программа «Sab», «Супермаркет», который используется розничными торговыми организациями.

Каждый бизнес-процесс представлен совокупностью операций торгово-технологической деятельности розничной торговой сети. Процессный подход предполагает выделение бизнес-процессов, определение входов, выходов процесса, потребляемых ресурсов, а также владельца процесса. В табл. 2 представлено содержание бизнес-процессов розничной торговой сети.

Таблица 2. Содержание бизнес-процессов розничной торговой сети

Наименование бизнес-процесса	Входы	Ресурсы	Владелец процесса	Выход	Потребитель выхода
Организация закупки, закупка, управление поставками, предпродажное обслуживание потребителя	Нематериальные информация о товаре, о ценах, поставщиках, условия поставки и т.д., заявка на закупку	Персонал отдела снабжения, транспортного цеха, финансовые ресурсы, персонал отдела логистики	Начальник отдела снабжения, начальник транспортного цеха или отдела логистики	Поставка товара	Бизнес-процесс «Складские операции с ассортиментным потоком»
Складские операции с ассортиментным потоком	Материальные: поставка товара	Складской персонал, склады, программное обеспечение, тара	Начальник склада	Единицы товара надлежащего качества в упаковке для отпуска в розницу	Бизнес-процесс «Организация продаж, продажа, послепродажное обслуживание потребителя»
Организация продаж, продажа, послепродажное обслуживание потребителя	Материальные: единицы товара надлежащего качества в упаковке для отпуска в розницу	Торговая площадь, торговое оборудование, продавцы, кассиры, мониторинг	Начальник отдела сбыта, администратор магазина	Денежные средства (выручка), удовлетворенность потребителя	Конечный потребитель

Источник: составлено автором.

С целью объяснения содержания процессно-логистического подхода и особенностей его применения в области розничной торговли в работе использована модель непрерывного улучшения процессов, или цикл Деминга-Шугарта (цикл PDCA. планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act)). Совмещение цикла Деминга-Шугарта с предложенным набором бизнес-процессов предприятий розничной торговли с учетом состава их владельцев позволило разработать механизм формирования откликов на воздействие последовательных импульсов, а также порядок взаимодействия с владельцами процессов (рис. 3). Представление деятельности организации в виде модели входов-выходов, где вход соответствует стадии планирования, позволяет, используя систему предложенных показателей, дать оценку выходам (результатам) с учетом их принадлежности к одной из четырех групп: основные, обеспечивающие, управления, развития, а также разработать комплекс мер по совершенствованию бизнес-процесса и обосновать выбор стратегии развития торгового предприятия.

Использование процессно-логистического подхода позволяет учитывать влияние совокупности факторов внешней среды и принимать соответствующие управленческие решения для повышения эффективности выделенных бизнес-процессов. При этом результат коммерческой деятельности рассматривается с учетом эффективности

использования ресурсов в рамках каждого бизнес-процесса, а также полноты удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

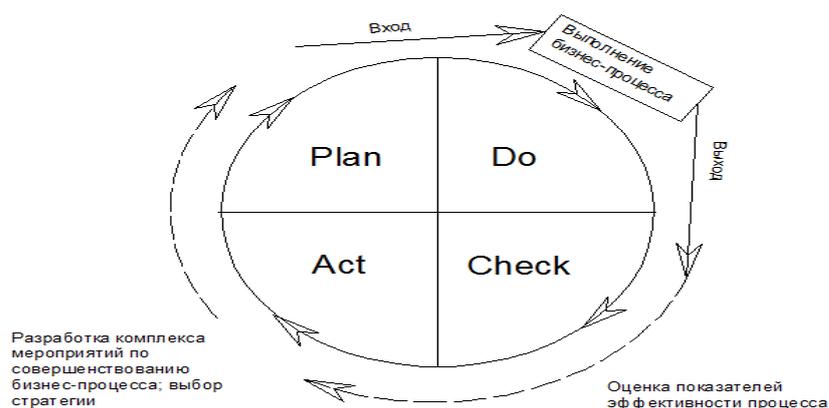


Рисунок 3. Модель непрерывного улучшения процессов, или цикл Деминга-Шугарта с учетом бизнес-процессов в сфере розничной торговли

Алгоритм управления бизнес-процессами включает в себя следующие этапы: выявление бизнес-процессов, их внедрение в организации; определение последовательности процессов и их взаимосвязь, определение критериев и методы оценки критериев; обеспечение процессов ресурсами, анализ результатов процессов; непрерывное улучшение результатов процессов.

Предложена методика оценки эффективности услуг розничных торговых сетей, которая состоит из следующих этапов: построение матрицы исходных данных, установление эталонного критерия, у которого наилучшие показатели, стандартизация показателей в отношении к эталонному, расчет обобщающих показателей бизнес-процессов и оценка интегрального показателя. Преимуществом данной методики является то, что она основана на предложенном обоснованном наборе показателей, характеризующих конкретные операции и бизнес-процессы, учитывают специфику клиентоориентированности и унифицированности услуг розничных торговых сетей. Предложен обоснованный набор показателей для каждого бизнес - процесса к управлению услуги торговой сети, который позволяет реализовывать принципы делегирования полномочий и ответственности для обеспечения целевых темпов роста интегрального показателя эффективности услуги.

Таблица 3. Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов торговой организации

Наименование бизнес-процесса	Операции	Показатели для оценки уровня выполнения бизнес-процесса
Закупочная деятельность, управление поставками реализуемой продукцией, предпродажное обслуживание	управление закупочной деятельностью	коэффициент новизны ассортимента
	ассортиментная политика	коэффициент широты ассортимента
	анализ рынка и эффективности поставщиков	коэффициент полноты ассортимента
	управление исполнением заказов	коэффициент рациональности, уровень сервиса доставки
	политика распределения продукции	коэффициент равномерности поступления товаров
Логистика ассортиментного потока	приемка товара	производительность труда сотрудников распределительного центра (складского хозяйства); коэффициент использования площади склада
	складирование и хранение	коэффициент изменения логистических издержек на единицу товарооборота

	предпродажная подготовка продукции (распаковка, сортировка, маркировка и др.)	коэффициент оборачиваемости груза
Управление продажами, послепродажное обслуживание	управление запасами готовой продукции	уровень обслуживания потребителя, коэффициент изменения однодневного оборота торговой сети
	мерчендайзинг	коэффициент изменения средней суммы покупки
	организация розничных продаж	коэффициент изменения оборота розничной торговли на 1 кв. м торговой площади
	продажа	удельный вес расходов на рекламу в издержках обращения, уровень текучести кадров
	обслуживание потребителей, продвижение товара	доля дополнительного дохода, полученного за счет стимулирования продаж коэффициент отношения средней заработной платы на одного торгового работника к расходам на обучение персонала

Разработанная методика оценки эффективности торговых услуг была апробирована по данным торговых сетей «Бахетле», «Эссен», «Эдельвейс». Результаты, рассчитанные по предложенной методике имеют связь с данными анализа финансовой отчетности. Установлено, что интегральный показатель находится в пределах 0,58 – 1.

Таблица 4 Значения обобщающих и интегральных показателей для ООО «Бахетле-1 и «Эссен», 2011-2015 гг.

Показатели	Фактические данные оценочных показателей									
	ООО «Бахетле-1					Торговая сеть «Эссен»				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Обобщающий показатели бизнес-процесса «Организация закупки, закупка, управление поставками, предпродажное обслуживание потребителя» (I1)	0,934	0,94	0,969	0,99	0,958	0,846	0,864	0,838	0,836	0,832
Обобщающий показатели бизнес-процесса «Складские операции с ассортиментным потоком» (Ic)	0,844	0,904	0,884	0,93	0,899	0,905	0,935	0,925	0,961	0,98
Обобщающий показатели бизнес-процесса «Организация продаж, продажа, послепродажное обслуживание потребителя» (Iпр)	0,751	0,801	0,789	0,789	0,803	0,607	0,641	0,732	0,75	0,836
Интегральный показатель эффективности услуг РТС (Э)	0,592	0,681	0,676	0,727	0,692	0,465	0,517	0,567	0,609	0,689

Предложено использовать данные интегрального показателя эффективности бизнес-процессов при выборе стратегии развития розничной торговой сети.

Разработана матрица развития торговых услуг, апробация которой осуществлена по материалам исследуемых торговых сетей, представленная на рисунке 5. В 2014 г. обе организации ООО «Бахетле-1» и «Эссен» имеют непостоянную результативность

(область D матрицы), что характеризуется средним уровнем эффективности услуг, но более высокими темпами прироста относительно предложений конкурентов.

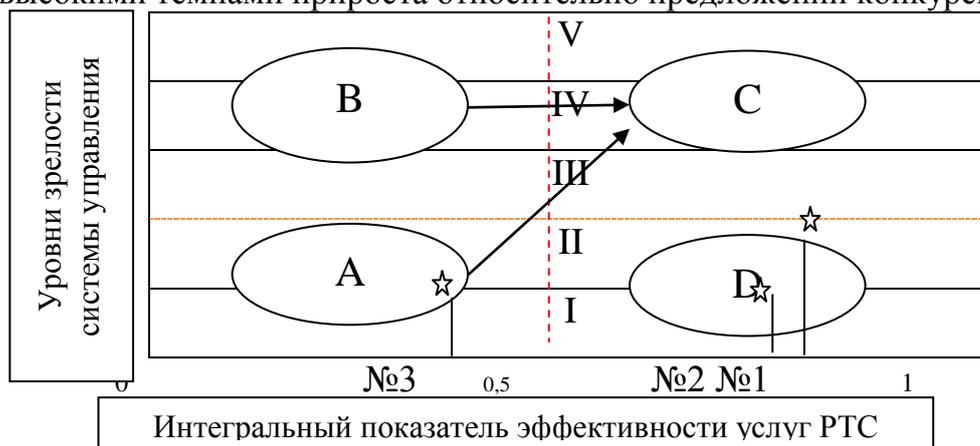


Рисунок 5. Матрица развития торговых услуг Бахетле-1; Эссен; Эдельвейс, входящих в розничную торговую сеть, на 2014г. №1 – Бахетле-1; №2 – Эссен; №3 – Эдельвейс

Данная система самооценки позволила оценить систему менеджмента качества по критерию «уровень зрелости» и выявить состав мер, необходимых для реализации с целью перехода каждого процесса на следующий уровень зрелости.

4. Предложена концепция управления клиентоориентированностью персонала в системе обеспечения эффективности услуг розничной торговой сети.

Предложена концепция управления клиентоориентированностью персонала в системе обеспечения эффективности услуг, включающая методику оценки эффективности организации трудовых процессов розничных торговых сетей с использованием трех факторов (виды выполняемых работ, сложность работ, время выполнения работ), применение которой позволило адаптировать работников к новому функционалу с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий, особенностей развития услуг торговой организации и трудоемкости, а также разработать регламент взаимодействия работников в зависимости величины заработной платы от ценности должности в организации. По предложенной методике оценки уровня клиентоориентированности персонала проведен сравнительный анализ функционала трудовых операций по отношению по каждой профессии. Результат по профессии повар представлен в таблице 5.

Таблица 5. Соотношение значений критериев выполняемых трудовых операций по профессии «повар» по отношению результатам торговой сети «Бахетле»

Торговые сети/факторы	Виды работ	Сложность работ	Затрачиваемое время на выполнение работ	Поправочный коэффициент
«Бахетле» / «Карусель»	1,7	1,23	1,33	1,42
«Бахетле» / «Эдельвейс»	1,34	1,01	0,73	1,03
Итоговый коэффициент				1,23

Обосновано, что повышение эффективности услуги розничной торговой сети обеспечивается на основе реализации принципов процессного подхода, четкого распределения функций и ответственности между должностными лицами. Рассмотрена категория клиентоориентированность персонала в соответствии с теорией клиентоориентированного менеджмента, которая направлена на удовлетворение и

формирование потребности конечных потребителей на всех уровнях управления посредством обеспечения лояльности и мотивации к работе.

Для мониторинга и оценки клиентоориентированности потребителей использована методика SERVQUAL для разработки матрицы «оценки уровня клиентоориентированности потребителей», которая позволяет выполнить количественную и качественную оценку частных проявлений клиентоориентированности.

На рис. 6 дан график по разрыву в ожиданиях и восприятии покупателей розничной торговой сети «Бахетле» и «Эссен» по 5 критериям (материальность, убежденность, отзывчивость, надежность и сочувствие).

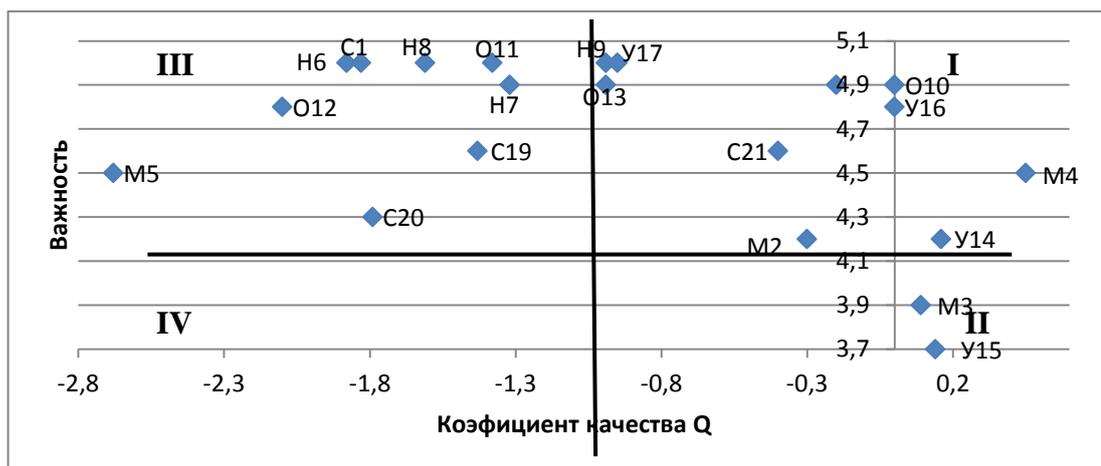


Рисунок 6. Расположение критериев оценки клиентоориентированности торговой сети в матрице

Наибольший разрыв между уровнем ожидания и восприятия имеет критерий «надежность»: наибольшее влияние на разрыв оказали такие критерии, в соответствии с которыми «розничная торговая сеть должна предоставлять свои услуги точно в срок» и «надежность розничной торговой сети должна быть высокой». Использование анкетирования в исследовании помогло раскрыть слабые стороны всех анализируемых форматов розничной торговой сети, описать усредненный портрет покупателя, выявить его нужды, оценить и учесть рекомендации, предложенные респондентами. На основе предложенного набора показателей проведена оценка удовлетворенности покупателей. Результаты анализа по торговой сети «Бахетле» представлен в табл.6.

Таблица 6. Показатели для оценки удовлетворенности покупателей ООО «Бахетле-1»

Блок показателей	Единичные показатели	2013	2014	2015
Удержание и рост постоянных покупателей	Доля постоянных клиентов к общему числу клиентов	22	24	27
	Увеличение доли повторных посещений	45	47	48
Привлечение новых покупателей	Коэффициент роста числа новых покупателей	1,02	1,03	1,02
	Коэффициент роста покупок новых покупателей	1,021	1,018	1,019
	Коэффициент роста товарооборота новых покупателей	1,05	1,03	1,03
Увеличение стоимости среднего чека	Доля в товарообороте импульсных продаж	7	6,9	7,1
	Доля в товарообороте перекрестных продаж	2,5	3	5
GoodWill деловая репутация	Степень известности торговой сети на целевом рынке (от 1-до 10 баллов, оценивается экспертным путем)	9	9,1	9,1

За анализируемый период наблюдается положительная тенденция увеличения доли постоянных клиентов за счет удержания старых клиентов.

5. Предложена модель оценки уровня клиентоориентированности персонала, и показывает зависимость интегрального показателя эффективности управления услугами розничной торговой сети от трудовой эффективности персонала.

Уточнено содержание категории трудовой эффективности персонала розничной торговой сети как комплексного показателя, отражающего взаимосвязь форм материального стимулирования труда по отношению к трудовому вкладу работника и его результатам посредством динамической оценки производительности труда, качества труда, зарплатоотдачи, критерия социальной эффективности труда работников на эффективную организацию услуги розничной торговой сети.

Предложена модель (рис.7), отражающая зависимость интегрального показателя трудовой эффективности персонала розничной торговой сети от показателей результативности организации ее услуг, которая отражает реальный уровень клиентоориентированности персонала, позволяет сделать выбор и обосновать рациональную систему оплаты труда, затраты на оплату труда, выявить резервы повышения трудовой эффективности организации с помощью активного стимулирования труда работников. Обосновано, что эффективность услуги розничной торговой сети зависит от клиентоориентированности, которая рассматривается с двух позиций: потребителя и персонала.



Рисунок 7. Модель исследования клиентоориентированности персонала на эффективность торговой услуги

Данные показатели позволяют оценить как экономическую эффективность системы стимулирования труда работников, так и социальную (через категорию качества труда). Результаты апробации данной модели применены при реинжиниринге трудовых процессов. В результате данного анализа была разработана система мотивации торговой сети применительно «Бахетле» и разработан портал обслуживания персонала и интернет-сервиса.

6. Предложен и адаптирован проектный подход по совершенствованию бизнес-процессов в рамках системы управления услугами розничной торговой сети.

С учетом специфики оказания торговых услуг в диссертации предложен алгоритм внедрения инструментов СМК в систему управления услугами розничной торговой сетью (рис. 8). Выбор инструментов СМК исходит из миссии и цели функционирования РТС, которые должны поддерживаться инструментами управления качеством, а также степенью их адаптированности к реализуемой бизнес-стратегии. Отличительной особенностью данной методики является то, что применяется практически ко всем процессам организации услуг розничной торговой сети. Второй особенностью является применение проектного подхода при внедрении системы менеджмента качества, который позволил построить систему управления эффективностью услуг розничной торговой сети, не используя функциональный подход и пункты стандарта ISO, которые, как правило, используют консалтинговые организации.

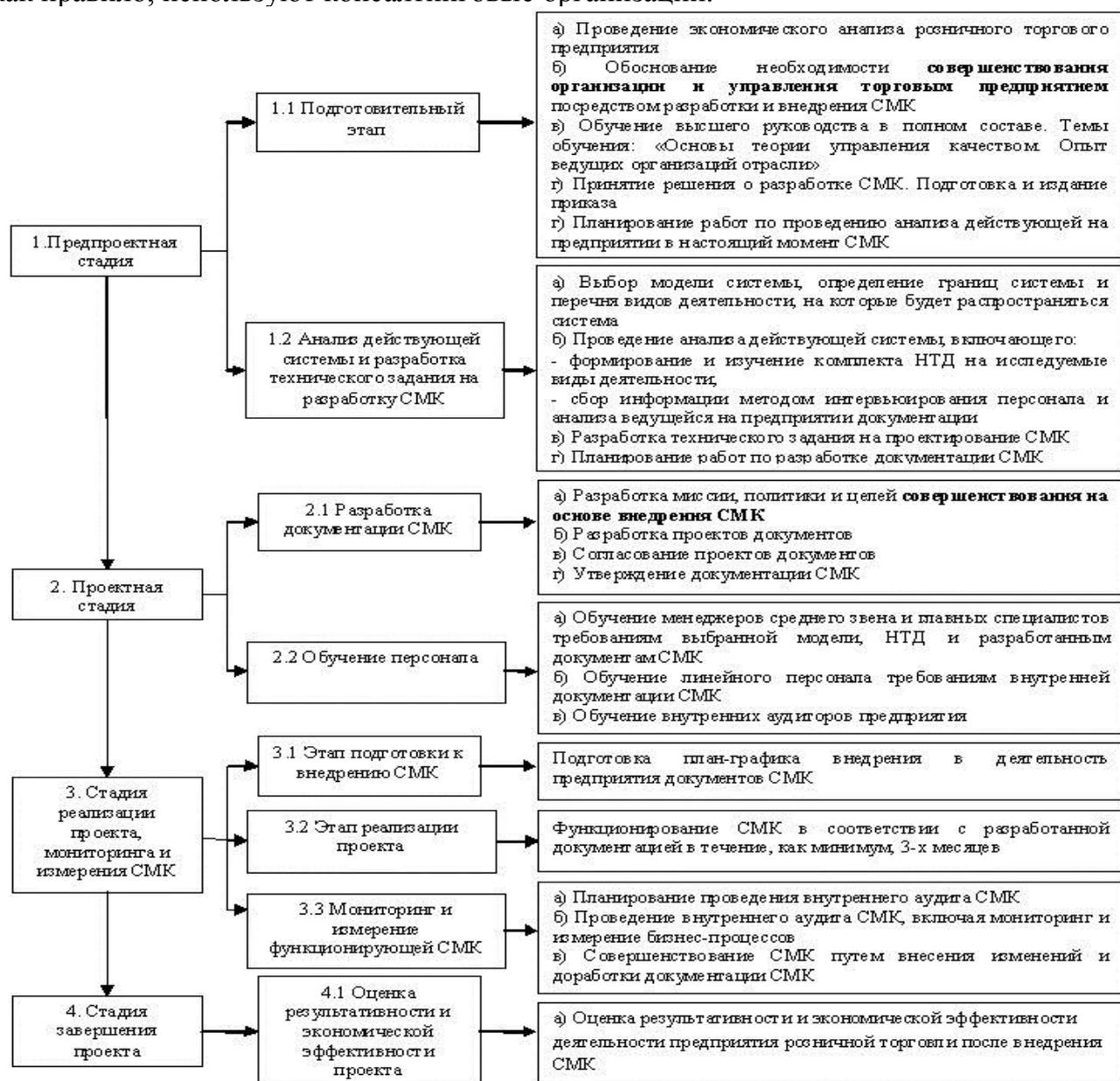


Рисунок 8. Программа поэтапного внедрения инструментов системы менеджмента качества в систему управления услугами розничной торговой сети с использованием проектного подхода⁷

⁷ Sharafutdinova, N., Valeeva, J. Quality management system as a tool for intensive development of trade organizations 2015 Mediterranean Journal of Social Sciences 6 (1S3) , pp. 498

Для оценки результативности и эффективности проведенных мероприятий по развитию системы управления розничной торговой сети с использованием инновационных технологий в работе предложена методика комплексной оценки (рис. 9).

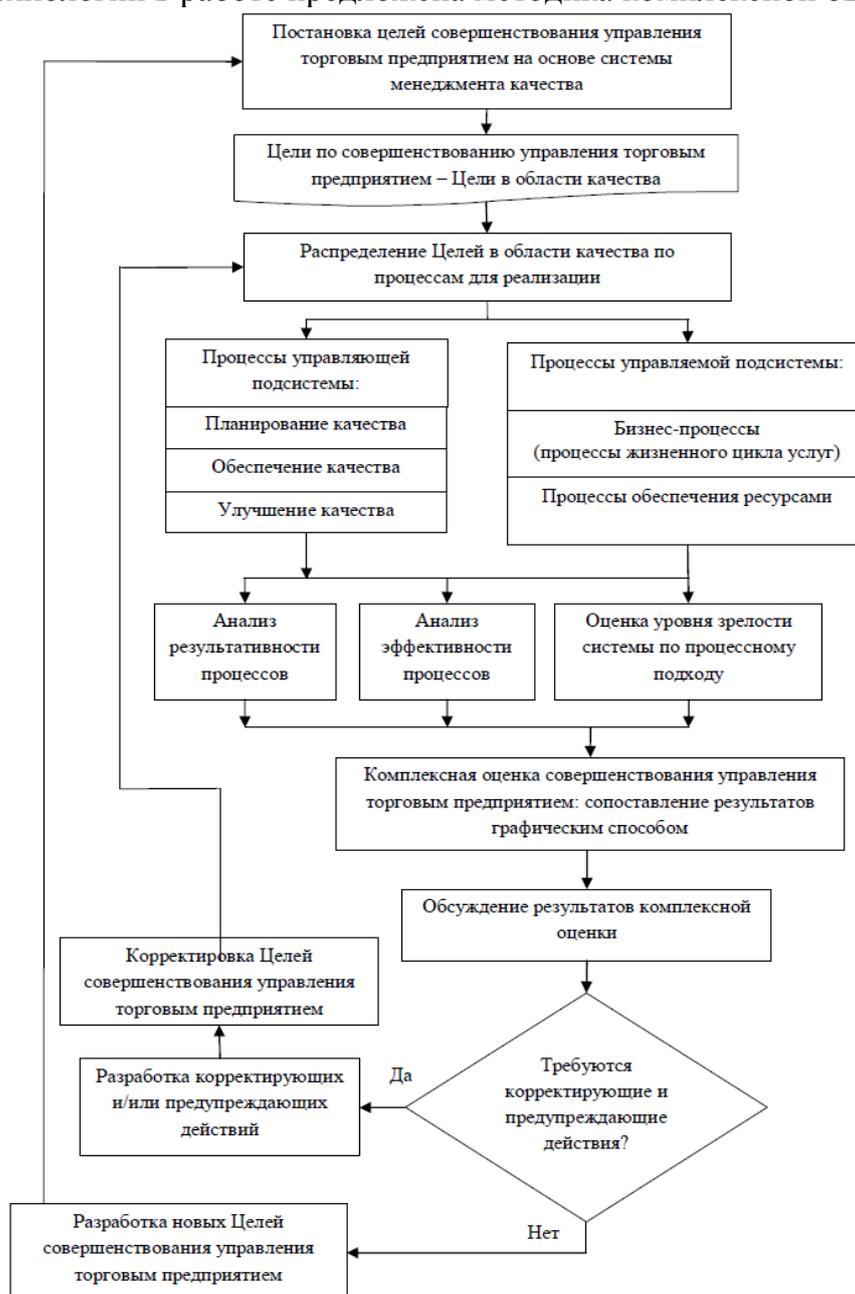


Рисунок 9. Методика комплексной оценки развития системы управления розничной торговой компанией на основе СМК

Результативность развития РТС на основе внедрения инструментов СМК определяется на основе оценки достижения целей в относительном выражении, а эффективность как соотношение объема прибыли от внедрения СМК к дополнительным затратам. Эффективность управления розничной торговой сетью и входящих в ее состав торговых предприятий на основе СМК оценивается сопоставлением затрат на внедрение инструментов СМК за определенный временной интервал с полученным эффектом. В качестве эффекта рассматривается добавленная инновационная ценность, или часть прибыли, полученная розничной торговой сетью за счет мероприятий, выполняемых в рамках СМК.

Реинжиниринг бизнес-процессов в результате внедрения инновационных управленческих технологий определяется как эффективный при условии:

$$\text{Эф}^1 \geq \text{Эф} , \quad (1)$$

где и Эф^1 - показатели эффективности системы управления качеством услуг предприятия розничной торговли для покупателя до и после реинжиниринга.

7. Доказана с использованием инструментов экономико-математического моделирования целесообразность внедрения инновационных технологий.

В качестве нормированных показателей факторных переменных экспансии сетевого ритейла на результирующий показатель «динамика оборота розничной торговли на душу населения» выступают среднедушевые денежные доходы населения региона, наличие торговых площадей, развитие транспортной инфраструктуры, близость административных центров, учет которых позволил построить прогноз динамики совокупного регионального дохода (на примере регионов Приволжского федерального округа).

Корреляционный анализ позволил выявить внешние факторы, оказывающие наибольшее влияние на результативность деятельности ООО «Бахетле-1» и ООО «Оптовик» торговая сеть «Эссен», ЗАО ТК «Эдельвейс». Результаты свидетельствуют о наличии обратной связи между факторами и характеризует состояние отрасли, при котором любом увеличении названных факторов вызывает снижение экономического результата деятельности ООО «Бахетле-1» выявлена прямая связь чистой прибыли торговой сети (Y_1) с такими факторами, как: запасы (X_4) – коэффициент корреляции равен 0,99; затраты на оплату труда (X_6) – коэффициент корреляции равен 0,94; коэффициент обеспеченности собственными средствами (X_{11}) коэффициент корреляции равен 0,98 свидетельствует о том, что чем выше значения данных показателей, тем выше чистая прибыль ООО «Бахетле-1». Напротив, линейно-отрицательная корреляция чистой прибыли с коммерческими расходами (коэффициент корреляции -0,91) показывает, что наличие обратной связи характерной для ситуации, когда рост коммерческих расходов вызывает снижение чистой прибыли торговой сети.

Аналогично были произведены расчеты и по другим сетям.

В результате полученных расчетов и с учетом статистической выборки по наиболее значимым объясняющим параметрам нами получены четыре уравнения множественной регрессии, позволяющей провести оценку влияния внутренних факторов на экономический результат ООО «Бахетле-1» ((2)-(5)):

$$Y_1 = 0,87 - 0,26 * X_1 + 234,84 * X_2 + 0,0553 * X_3 - 126,55 * X_4 \quad (R_1 = 0,99) \quad (2)$$

Коэффициент детерминации: $R^2 = 0,99^2 = 0,98$. Связь сильная.

$$Y_2 = -3,17 + 0,35 * X_1 - 500,18 * X_2 + 0,0225 * X_3 - 2378,79 * X_4 \quad (R_2 = 0,97) \quad (3)$$

Коэффициент детерминации: $R^2 = 0,97^2 = 0,95$. Связь сильная.

$$Y_3 = 0,000189 - 0,00285 * X_1 + 0,0179 * X_2 - 3,88 * X_3 - 0,00202 * X_4 - 4,05 * X_5 \quad (R_3 = 1,00) \quad (4)$$

Коэффициент детерминации: $R^2 = 1^2 = 1$. Связь сильная.

$$Y_4 = 0,000319 + 0,024 * X_1 - 0,00717 * X_2 + 7,01 * X_3 + 330,89 * X_4 + 7,14 * X_5 \quad (R_4 = 1,00) \quad (5)$$

Коэффициент детерминации: $R^2 = 1^2 = 1$. Связь сильная.

Сопоставление интенсивности влияния параметров внутренних факторов на результирующие показатели ООО «Бахетле-1» и сравнение регрессионной связи и эластичности на уровне организации позволяет выявить некоторые особенности его развития. Средний уровень запасов ООО «Бахетле-1» приводит к сокращению чистой прибыли торговой сети, тем самым снижая экономическую эффективность торговой

деятельности (-1,803; -2,43). При этом наличие больших запасов гарантирует большие объемы продаж и соответственно рост прибыли от продаж (0,943; 2,08). Напротив, чем выше затраты на оплату труда работников, тем больше возможностей для увеличения чистой прибыли (1,734; 2,22).

Таблица 7. Оценка влияния внутренних факторов на основные показатели экономического результата ООО «Бахетле-1» (через стандартизированный коэффициент регрессии)

Наименование фактора X	Чистая прибыль (Y ₁)	Прибыль от продаж (Y ₂)	Рентабельность продаж (Y ₃)	Рентабельность капитала (Y ₄)
	значения стандартизированного коэффициента регрессии β_{xivi}			
Запасы (X ₂)	-1,803	0,943	2,479	-2,798
Затраты на оплату труда (X ₃)	1,734	-1,445	-0,573	1,561
Коммерческие расходы (X ₄)	0,816	0,129	-0,593	1,654
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (X ₆)	-0,12	-0,879	-0,0765	-0,584

Общемодельная корреляционная связь товарооборота и факторных признаков (затрат) имеет 97 %. Более высокая общая связь модели, чем связь ее отдельных элементов говорит, что система из всех используемых показателей описывает товарооборот правильнее, чем затраты по отдельным статьям расходов.

Используя регрессионный анализ, мы получили следующую модель для вычисления товарооборота торговой сети:

$$Y = -1047,96 + 71,90 * X_1 + 264,4 * X_2 + 145,6 * X_3 + 0,07 * X_4 + 0,102 * X_5, \quad (6)$$

где X₁ – затраты на маркетинговые инновации;

X₂ – затраты, необходимые на организационно-управленческие инновации;

X₃ – затраты на технические и технологические инновационные нововведения;

X₄ – численность работников торговой организации;

X₅ – метры квадратные торговой площади.

Свободный член имеет большое значение для уравнения регрессии, равен 1047,96; отражает не учёт ряда важнейших факторов в полученной модели. Коэффициент детерминированности полученной модели (R²=95 %) указывает, что сильную связь товарооборота торговой сети с рассматриваемыми факторными признаками (затратами) на 95 % характеризует реальное положение дел в торговой сети.

Главными факторами экспансии сетевого ритейла регионального потребительского рынка выступают: среднедушевые денежные доходы населения региона (x₁), наличие торговых площадей (x₂), развитие транспортной инфраструктуры (x₃), близость административных центров (x₄). Указанные факторные переменные при адекватном экономическом состоянии региона оказывают положительное влияние на зависимую переменную y - «оборот розничной торговли на душу населения», что способствует объективизму в планировании сетевыми ритейлерами значительных показателей выручки за достаточно короткий период времени.

Учитывая неоднородность факторов и их однонаправленность, рекомендуется нормирование данных показателей с использованием формулы:

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{ij \min}}{x_{ij \max} - x_{ij \min}}, \quad (7)$$

где \tilde{x}_{ij} - нормированное значение j -го показателя в период времени i

Оценить эффективность предлагаемой модели возможно за счет системного взаимодействия охарактеризованных выше показателей сферы сетевого ритейла, воздействующих на динамику объема совокупного регионального дохода, в общем случае оцениваемую изменением совокупного регионального дохода.

$$СДР = \frac{П_u + И_u + Г_p + Э_u}{(1 - (np.\partial * дрд - pИ)) * T}, \quad (8)$$

где $СДР$ – совокупный региональный доход;

$П_u$ – исходное потребление в регионе;

$И_u$ – исходное инвестирование в регионе;

$Г_p$ – исходные государственные и муниципальные бюджетные расходы региона;

$Э_u$ – исходный чистый экспорт региона;

$np.\partial$ – доля прироста дохода региона за счет влияния сетевого ритейла;

$дрд$ – доля располагаемого дохода после уплаты налогов;

$pИ$ – увеличение объема импорта на каждый рубль прироста дохода;

T – исследуемый период влияния динамики сетевого ритейла.

Проведенное на основе представленной модели и оценки ее эффективности прогнозирование динамики совокупного регионального дохода по регионам Приволжского федерального округа представлено на рис. 10.

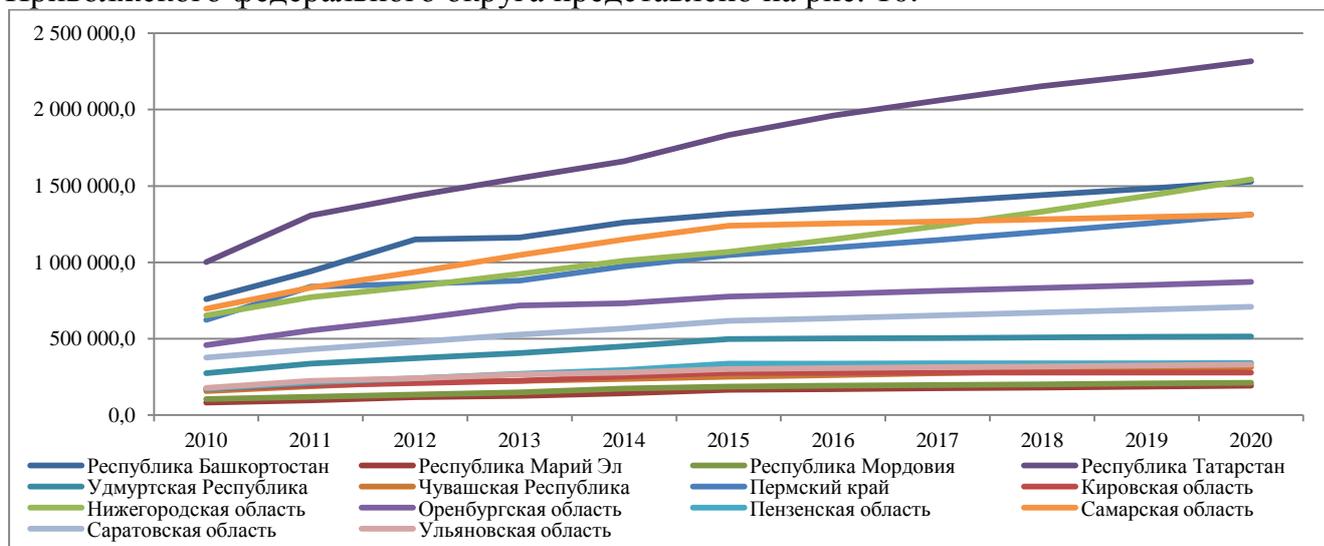


Рисунок 10. Динамика совокупного регионального дохода по регионам Приволжского федерального округа за период 2010-2016 гг. и прогноз до 2020 г.

Увеличение доли сетевых ритейлеров значительно воздействует на структурную трансформацию регионального потребительского рынка как в горизонтальном, так и вертикальном направлениях за счет: изменения соотношения между региональными предприятиями оптовой и розничной торговли, обуславливающего снижение влияния оптового звена; изменения отраслевой структуры, а также соотношения крупных и мелких региональных сетевых ритейлеров; развития информационной и транспортной инфраструктуры региональных потребительских рынков, а также трансформации их территориальной локации.

Прогноз динамики объема розничной торговли (рис. 11) с учетом активного развития сетевого ритейлинга обуславливает необходимость осуществления структурно-функциональной модернизации региональных потребительских рынков с учетом интересов субъектов различных уровней в формировании и динамичном развитии организаций потребительского сектора в современном формате, а также создания благоприятных условий для деятельности организаций различных размеров и организационно-правовых форм, реализующее удовлетворение потребностей социальных групп населения и покрытие спроса.

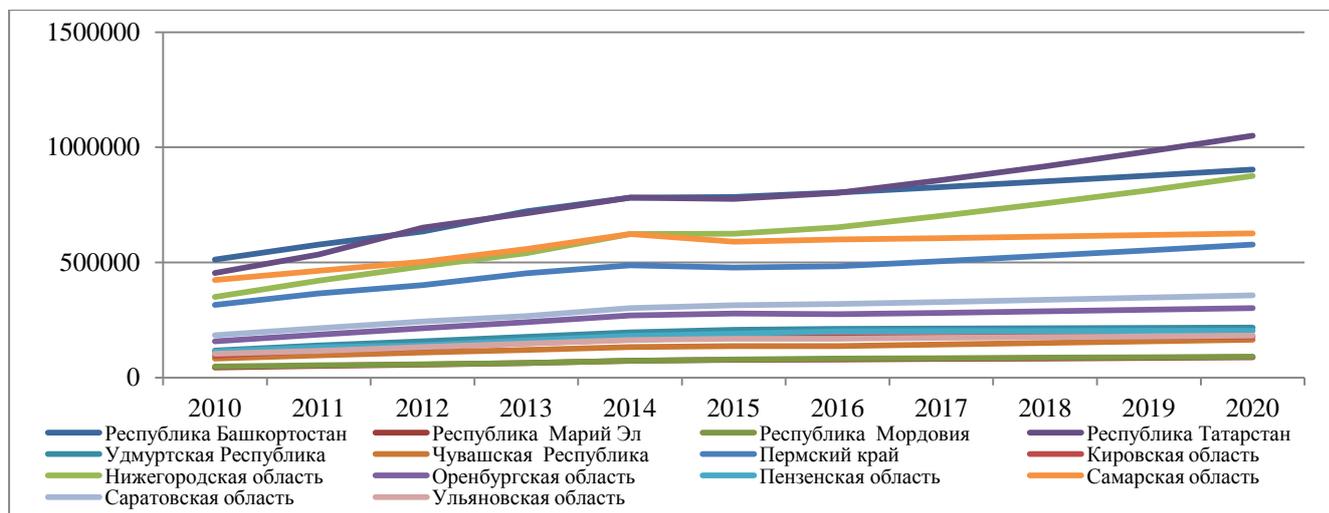


Рисунок 11. Динамика объема розничной торговли по регионам Приволжского федерального округа за период 2010-2016 гг. и прогноз до 2020 г.

8. Обосновано, что развитие розничной торговли России происходит по интенсивному пути, предложено институциональное и ресурсное обеспечение совершенствования услуг розничных торговых сетей, разработана корреляционная матрица воздействия внутренних и внешних факторов на экономический результат исследуемых торговых сетей.

В настоящее время развитие внутренней розничной торговли в России обусловлено различными факторами, поэтому исследование различных аспектов коммерческих рисков в розничных торговых сетях, на наш взгляд, целесообразнее рассматривать в разрезе тенденций развития внутреннего рынка.

Таблица 8. Экономические показатели внутренней торговли Российской Федерации и Республики Татарстан за 2009-2015 гг.

Период, год	Российская Федерация						Республика Татарстан					
	Оборот розничной торговли, млрд. руб., в том числе:	Темп прироста, %	пищевые продукты (включая напитки и табачные изделия):		непродовольственные товары:		Оборот розничной торговли, млрд. руб., в том числе:	Темп прироста, %	пищевые продукты (включая напитки и табачные изделия):		непродовольственные товары:	
			в млрд. руб.	в % к обороту	млрд. руб.	в % к обороту			в млрд. руб.	в % к обороту	в млрд. руб.	в % к обороту
2009	14602,5	-	7103,8	48,65	7498,7	51,35	393,9	-	194,2	49,3	199,7	50,70
2010	16512,1	13,07	7996,7	48,56	8471,9	51,44	454,4	15,3	213,4	46,96	241,0	53,04
2011	19104,3	15,7	9099,2	47,68	9983,4	52,32	534,9	17,7	242,5	45,34	286,3	53,52
2012	21319,9	11,6	9922,2	46,54	11397,7	53,46	650,7	21,6	271,3	41,69	379,4	58,31
2013	23668,4	11,01	11127,2	47,01	12541,2	52,99	713,0	9,57	304,4	42,69	408,6	57,31
2014	26356,2	11,3	12380,8	46,97	13975,4	53,03	781,05	9,54	339,4	43,45	441,6	56,55
2015	27538,4	4,48	13419,3	48,73	14119,1	51,27	776,24	1	321,3	41,39	454,9	58,61

Изучено развитие розничной торговли России в условиях инновационных преобразований. Представлены выводы о динамике оборота розничной торговли, индекса предпринимательской уверенности и экономических показателей по республике Татарстан и Российской Федерации. Проведенный анализ этих показателей позволил выделить факторы внутреннего и внешнего развития торговли, которые могут влиять на результативность деятельности розничных торговых сетей. Установлено, что увеличение доли сетевых ритейлеров значительно влияет на структурные изменения регионального потребительского рынка посредством таких факторов как снижение влияния оптового звена, информация информационной и транспортной инфраструктуры, изменения территориальной локации.

В результате анализа факторов интенсивного развития и деловой активности установлено, что для торговой сети «Эссен» типичны колебания фондоотдачи также за счет роста товарооборота. Предприятие не обновляет основные фонды, не проводятся инновационные внедрения. Это отражается в отсутствии роста фондоотдачи за счет интенсивных факторов. Динамика прироста выручки в расчете на занимаемую площадь показывает, что лучше всего преуспела во внедрении инновационные мер торговая сеть «Бахетле». Положительная динамика объема выручки с квадратного метра достигнута с помощью применения такого фактора, как мерчандайзинг.

Проведенный анализ концентрации рынка отразил наличие высококонкурентных отношений на рынке внутренней розничной торговли. Отсутствие монополии предопределяет возможности свободного вхождения и функционирования торговых организаций на рынке розничной торговли, что снижает общий уровень риска торговой деятельности. Здоровые конкурентные отношения на рынке розничной торговли способствуют процессу ее развития.

Значение коэффициента концентрации первых 10 торговых сетей не достигает порогового значения умеренного уровня концентрации, рассчитанного даже для первых трех фирм (45%), что указывает на отсутствие концентрации на рынке розничной торговли, а также высокий уровень развития конкурентных отношений. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана составило 155,51, что свидетельствует о низкой концентрации рынка отечественной розничной торговли. значение коэффициента энтропии, равное 0,098 свидетельствует о низкой концентрации рынка розничной торговли.

Анализ деловой активности региональных торговых сетей Республики Татарстан отразил относительную стабильность и эффективность их деятельности по базовым показателям оборачиваемости.

Таблица 9. Рейтинг инновационной активности торговой сети «Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен»

Торговые сети	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
«Бахетле»	2,0	1,7	1,8	3,0
«Эдельвейс»	3,4	4,6	3,2	3,9
«Эссен»	2,3	2,5	4,0	3,0

Анализируя итоговые рейтинговые оценки, отраженные в таблице 9, и динамику показателей, можно сделать вывод, что торговая сеть ООО «Бахетле» по уровню интенсивного развития торговли выше, чем ее конкуренты (ее рейтинговые показатели за 2012-2015 гг. минимальны).

9. Предложено институциональное и ресурсное обеспечение совершенствования услуг розничных торговых сетей, разработана

корреляционная матрица воздействия внутренних и внешних факторов на экономический результат исследуемых торговых сетей.9. Обоснована методика оценки эффективности внедрения инструментов организационно-управленческого характера для повышения эффективности услуг розничной торговой сети.

В целом у всех рассматриваемых торговых организаций торговой сети «Бахетле», «Эдельвейс», «Эссен» общий вид деятельности включает следующие процессы: процессы подсистемы управления качеством (планирование, управление, обеспечение, улучшение, процессы других управляемых подсистем (бизнес-процессы операции услуг розничной торговой сети; бизнес-процессы обеспечения ресурсами).

На основе предложенной методики оценка эффективности системы менеджмента качества проведен анализ процессов для трех компаний представлены в таблице 10.

Таблица 10. Результаты исследования процессов для трех компаний

Вид процесса	Процесс	Средний балл		
		Бахетле	Эссен	Эдельвейс
Процессы подсистемы управления качеством	Планирование	1	1	1,2
	Управление	1,2	1,1	1,4
	Обеспечение	1,2	1	1,4
	Улучшение	1	1	1,4
Процессы других управляемых подсистем: бизнес процессы	Маркетинг	1,9	1,4	2,1
	Проектирование и разработка новых услуг	1	1	1,2
	Закупки	1,25	1,1	2,1
	Транспортирование товаров	1,4	1,2	1,4
	Входной контроль закупленных товаров	1,8	1,6	2,1
	Складирование, хранение и выдача товаров со склада	1	1,4	1,8
	Выкладка товара в торговом зале	1,2	1,2	1,4
	Обслуживание покупателей (консультации, продажа)	1,4	1,1	1,4
	Доставка товаров до потребителя	1,2	1	1,4
	Сервисное обслуживание	1	1	1,2
Процессы других управляемых подсистем: процессы обеспечения ресурсами	Управление финансами	1,4	1,2	1,6
	Управление инфраструктурой	1,2	1,4	1,4
	Управление производственной средой	1,2	1	1,2
	Клиентоориентированность	1,4	1	1,4
Средний балл по всем процессам		1,2	1,15	1,51

Практически все в 2013 году имели низкий уровень зрелости подсистем управления, что определила актуальность внедрения инструментов системы менеджмента качества в их деятельность.

Применение проектного подхода к реализации системы менеджмента качеством позволило на первом этапе определить необходимость внедрения ее инструментов. На втором этапе были поставлены цели и задачи внедрения данной системы, которые направлены на повышение эффективности торговых услуг, обеспечение клиентоориентированности персонала потребителей, повышение устойчивости

деятельности розничных торговых сетей. Третий этап проектного подхода сопровождается реализацией и внедрением инструментов и мероприятий СМК в деятельность. На основе представленной матрицы уровней зрелости системы управления и разработанного гайда проведена оценка системы управления розничных торговых сетей, выделены преимущества и недостатки в деятельности конкретных структурных подразделений, определены требования к документообороту, определена политика в области качества. Установлена необходимость постоянного мониторинга и мобильного внесения изменений в изменяющийся процессы розничных торговых сетей. В результате исследований процессов трех розничных торговых сетей разработаны соответствующие управленческие решения, выделены риски и направления работы по их минимизации.

По полученным данным результативности, эффективности и уровня зрелости были построены трехмерные графики развития исследуемых торговых организаций, входящих в розничную торговую сеть, за 2013 – 2015 годы (рис. 12).

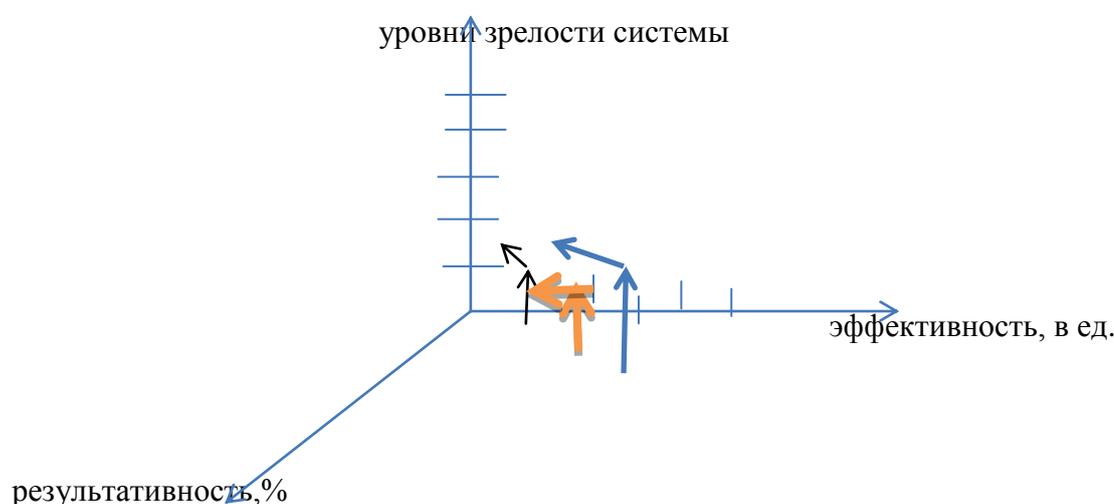


Рисунок 12. График динамического развития услуг розничных торговых сетей «Бахетле-1», «Эссен», «Эдельвейс» на основе применения СМК за 2013-2015 гг.

Источник: разработано автором.

Из графика видно, что система менеджмента качества ООО «Бахетле-1», находясь на втором уровне развития, повысила свою эффективность по сравнению с 2013 годом при незначительном повышении результативности.

Необходимость организации внедрения СМК торговой услуги доказывается положительными изменениями финансовых результатов по исследуемым розничным организациям, входящим в торговые сети, а именно: ООО «Бахетле-1», ООО «Оптовик (магазин «Эссен»), ЗАО ТК «Эдельвейс». По итогам двухлетнего срока использования системы управления качеством торговой услуги темпы прироста прибыли равны 22 %, торгового оборота продукции - 20 %.

Предложения по повышению эффективности системы управления качеством, разработанные для анализируемых торговых организаций, входящих в розничную торговую сеть, в динамическом развитии результативность системы менеджмента качества выросла на 1,1% в компании «Бахетле-1», на 0,92% – в «Эссен» и на 0,53% – в «Эдельвейс»; эффективность системы управления качеством повысилась в 1,02 раза в компании «Бахетле-1», в 1,02 раза – в «Эссен» и в 1,015 раза – в «Эдельвейс»; производительность труда выросла на 5,5% в компании «Бахетле-1», на 0,62% – «Эссен»

и на 0,4% – «Эдельвейс»; средний чек увеличился на 4% в компании «Бахетле-1», на 0,5% – в «Эссен» и на 0,5% – в «Эдельвейс» и т.д.

Планомерное осуществление деятельности по улучшению качества работы организации и координация данной деятельности руководством позволит обеспечить повышательную динамику товарооборота, прогнозы которого представлены в табл. 11.

Таблица 11. Прогноз товарооборота торговых сетей в 2017 г.

Наименование	Прогнозируемый товарооборот в зависимости от затрат на инновационные технологии
Торговая сеть «Бахетле»	$y = 410,03x - 260,59$ $R^2 = 0,9497$
Торговая сеть «Эссен»	$Y = 22 + 14 \cdot X_1 + 72,4 \cdot X_2 + 145,6 \cdot X_3 + 2,2 \cdot X_4 + 0,4 \cdot X_5$
Торговая сеть «Эдельвейс»	$Y = -50 + 18 \cdot X_1 + 23,4 \cdot X_2 + 73,51,5 \cdot X_4 + 18,4 \cdot X_5$

Таким образом, предлагаемые теоретические разработки и методические рекомендации по организации и управлению розничным торговым организациям позволяют на практике совершенствовать процессы управляющей и управляемой подсистем, повышать прибыль, за счет привлечения новых клиентов и удовлетворения требований заинтересованных сторон.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие основные выводы и предложения:

Проанализированы научные представления о торговых услугах как объекте управления. На основе изучения различных подходов к категории «услуга» и «торговая услуга», выделенных атрибутивных характеристик сетевых торговых форматов дана общая характеристика розничной торговой сети и услуги розничных торговых сетей, эффективности услуги розничной торговой сети, изучены и выделены четыре основных этапа развития сетевой розничной торговли и торговых услуг в российской экономике. Предложена модель реализации бизнес-процессов розничной торговой сети, особенность которой состоит в их дифференциации по трем процессам, а также операциям, характерным для каждого бизнес-процесса.

Предложено концептуальное обоснование методологического подхода к системе управления эффективностью торговых услуг. Выявлены предпосылки использования системы менеджмента качества с целью обеспечения клиентоориентированности потребителей, клиентоориентированность персонала. Предложено применение системного подхода, включающего управление ценностью торговой услуги на разных этапах ее формирования, обеспечение клиентоориентированности, реализации процессно-логистического подхода.

Предложен механизм управления эффективностью торговых услуг посредством оценки уровня зрелости услуги, оценки клиентоориентированности потребителей и персонала, анализа эффективности и оптимизации/реинжиниринга бизнес-процессов, разработки и реализации алгоритма внедрения инструментов менеджмента качества, использования матричной модели оценки уровня развития услуг торговой организации, разработки стратегий развития услуг (стратегия опережающего развития, консервативная стратегия догоняющего развития).

Предложена методика управления эффективностью услуг розничной торговой сети, обоснованный набор показателей для каждого бизнес - процесса, методика оценки эффективности внедрения инструментов организационно-управленческого характера по

повышению эффективности услуг, предложена модель трехмерного развития услуг в виде графика.

Предложена концепция управления клиентоориентированностью персонала в системе обеспечения эффективности услуг, включающая методику оценки эффективности организации трудовых процессов розничных торговых сетей с использованием трех факторов, матрица «оценки уровня клиентоориентированности потребителей».

Сформирована и апробирована модель исследования влияния клиентоориентированности персонала на эффективность торговой услуги розничных торговых сетей с учетом их роли в повышении эффективности торговых услуг.

Исследовано развитие розничной торговли России в условиях инновационных преобразований; проведен анализ влияния внутренних и внешних факторов на развитие услуг розничных торговых сетей.

Разработана и апробирована комплексная оценка эффективности менеджмента по критерию «затраты – результаты» при внедрении системы менеджмента качества и результативности (достижения целей) процессов управления с учётом тренда развития системы управления качеством торговых услуг с использованием графо-аналитического метода.

Предложено использование проектного подхода для управления бизнес-процессами торговых услуг. Дана экономическая оценка рекомендации по внедрению инновационных технологий управления услугами розничных торговых сетей на основе оценки воздействия внешних и внутренних факторов на экономический результат деятельности организаций.

Рассмотрены организационно-экономические аспекты совершенствования системы управления услугами торговых сетей. Проведена оценка эффективности услуг розничных торговых сетей на основе системного подхода. С целью экономической оценки рекомендаций по внедрению инновационных технологий услуг розничных торговых сетей составлена корреляционно регрессионная модель динамики изменения товарооборота и затрат на маркетинговые процессы и торговые технологические инновации, численность и производительность труда.

Автором обосновано, что внедрение инновационных технологий в систему управления в практике деятельности торговых предприятий должно базироваться на текущих внутренних и внешних потребностях и происходить согласно определенным этапам, что способствует их эффективности.

IV. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ РАБОТ:

А) Статьи в научных изданиях, входящих в базу данных Scopus, Web of Science

1. Customer-oriented approach in retail networks management. 4th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS 2016): Prague, Czech republic, 2016, pp.657-667 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

2. Tools of intensive development of retail chains on the basis of international experience // International scientific conference globalization and its socio-economic consequences, 2016, pp. 2283-2290 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

3. Innovation as a factor in improving the image of trade organization // Innovation Management and Corporate Sustainability Proceedings of the 3rd International Conference, 21 – 22 May, 2015, Prague p. 498 (0,1 п.л.) (в соавторстве, автором 0,05 п.л.).

4. Quality management system as a tool for intensive development of trade organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (1S3), 2015, pp. 498 (0,1 п.л.) (в соавторстве, автором 0,05п.л.).

5. Development typology for retail networks in the Russian Federation 2015 *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (1S3), pp. 155-158 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

6. Innovative activity of retail companies as a factor of economic growth // *Recent Trends in Social and Behaviour Sciences - Proceedings of the 3rd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences 2015*. pp. 156-158 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

7. Quality management system's role in operation of retail trade networks // *Life Science Journal* 2014 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

8. Triple helix as a new matrixsystem of consumer cooperatives // *Recent Trends in Social and Behaviour Sciences - Proceedings of the 2nd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences 2014, ICIBSoS 2014* Edited by Ford Lumban Gaol CRC Press 2014, pp 167-170 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

Б) Монографии:

9. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика // Монография. –М., 2017.-160с. (10,0 п.л.).

10. Categorical instrument of services development studies // *Perspectives of social and economic development of the sphere of service in Russia and abroad*. -Kazan, 2016. С. 13-26 (0,8 п.л.) (в соавторстве, автором 0,45п.л.).

11. Влияние развития инновационной инфраструктуры на торговый сектор Проблемы и перспективы развития торговой деятельности в современной мире: коллективная монография: под редакцией профессора Насретдинова И.Т.. – М., 2014. – С. 22-32 (0,7 п.л.).

12. Состояние и перспективы обеспечения экономической безопасности, развития маркетинга и туризма в России / под ред. Куракова Л.П. -Казань: ИУЭП, 2011.- С.15-31 (1,00 п.л.) (в соавторстве, автором 0,75п.л.).

13. Экономические аспекты развития современного общества в начале XXI века Коллективная монография. Под ред. О.А. Никифорова, И.И. Кротта, - Омск: Амфора, 2010. - Ч.1.- С.15-24 (0,5 п.л.).

В) Статьи, опубликованные в ведущих научных журналах, входящих в утвержденный перечень ВАК Минобрнауки России:

14. Особенности собеседования при приеме на работу: гендерный аспект // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2016. № 4. -С. 32-36 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором 0,2 п.л.).

15. Подходы к совершенствованию производственного процесса на предприятии *Научное обозрение*. 2016. № 24. -С. 276-278 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

16. Оценка воздействия инструментов совершенствования персонал-технологий на конкурентоспособность торговой организации // *Научное обозрение*. 2016. № 13. -С. 169-175 (0,4 п.л.) (в соавторстве, автором 0,2 п.л.).

17. Четвертая промышленная революция и ее социально-экономические последствия // *Научное обозрение*. 2016. № 13. -С. 157-163 (0,4 п.л.).

18. Проблема соответствия выполняемых трудовых процессов квалификации продавца супермаркета // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2015. № 2. -С. 40-43 (в соавторстве).

19. Основные принципы управления интенсивным развитием розничных торговых сетей // Научное обозрение. 2015. № 2. -С. 330-332 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

20. Управление удовлетворенностью услуги розничной торговой сети // Научное обозрение. 2015. № 19. -С. 257-260(0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

21. Особенности интернет-маркетинга в розничной торговле // Научное обозрение. 2015. № 19. -С. 210-212 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

22. Инновационная активность региональных розничных торговых сетей // Вестник СамГУПС. 2014. № 2 (24). -С. 119-124 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором 0,2 п.л.).

23. Имидж торговой организации с точки зрения потребительских предпочтений // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2014. № 5.- С. 45-48 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

24. Микроэкономические факторы, влияющие на формирование политики в области материального стимулирования труда в торговой деятельности системы потребительской кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики, РУК, Москва, 2014, №2, -С. 16-19 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

25. Практическое применение инноваций в совершенствовании услуги предприятия розничной торговли // Научное обозрение. 2014. № 9-1. -С. 220-222 (0,25 п.л.).

26. Взаимосвязь инноваций с индикаторами обеспечения конкурентоспособности торговых организаций // Научное обозрение. 2014. № 12-3. -С. 900-902 (0,25 п.л.).

27. Теория заинтересованных сторон в управлении розничным торговым предприятием // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. 2014. Т. 220. № 4. -С. 50-53 (0,25 п.л.).

28. Комплексная оценка эффективности развития торгового предприятия посредством использования системы менеджмента качества // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2013. № 3. -С. 51-55 (0,3 п.л.).

29. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 3. -С. 146-156 (0,62 п.л.).

30. Организация бизнес-процессов торгового предприятия ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практик, №3, 2013.- М.,2013.- С.24-28 (0,3 п.л.).

31. Определение приоритетных стратегических направлений по развитию инновационного потенциала региона // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики, РУК. - М., 2013, №1.-С. 26-29 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

32. Экономическое содержание интенсивного развития услуг розничных торговых сетей // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики, РУК.- М., 2013, №5.-С. 16-19 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

33. Экономическая природа конкурентоспособности торговой отрасли в рыночной структуре региона (статья) Актуальные проблемы экономики и права: научный журнал. - Казань: ИЭУП, № 2(18), 2011. -С. 56-60 (0,3 п.л.).

34. Экономические аспекты управления качеством в торговле // Ученые записки КГФЭИ. вып.21: отв. ред. Ш.М. Валитов. - Казань: КГФЭИ, 2011. - С. 97-101.(0,25 п.л.).

35. Сущность и классификация инноваций торговых сетей Вестник Академии: научный журнал.- М: МОСАП № 3, 2010 - С.37-40 (0,25 п.л.).

36. Особенности инновационной деятельности российских торговых сетей Электронный журнал //Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. - Хабаровск: 2010, № 3 (48). -С.10-14 (0,25 п.л.).

37. Основные аспекты инновационной деятельности торговых предприятий Интеллект. Инновации. Инвестиции // Академический журнал Оренбургский государственный институт менеджмента, № 4, 2010.-С.35-39 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

38. Оценка рисков в коммерческой деятельности предприятия (статья) Экономический вестник. Экономический журнал для деловых людей. // Казань: Татарстанстат, 2009. - №1. - С.80-82 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

39. Особенности региональной инвестиционной политики в РФ (статья) Региональная экономика: теория и практика. Журнал.- М.: ИД «Финансы и кредит», 2009. – №29 (122).- С. 12-19 (0,44 п.л.).

40. Управление рисками в коммерческой деятельности предприятия (статья) Вестник Казан.гос.фин.-экон.ин-та. Журнал.- Казань: Изд-во КГФЭИ, № 2(15), 2009. – С.12-17 (0,3 п.л.).

41. Формирование регионального механизма эффективного управления повышением конкурентоспособного потенциала предприятий (на примере РТ) Региональная экономика: теория и практика. Журнал // М.: ИД «Финансы и кредит», 2007. – №16 (55). - С. 16-21 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором 0,2 п.л.).

42. Алгоритм анализа потенциала конкурентоспособности предприятия// Вестник Воронежского государственного университета. Экономика и управление. Периодический научный журнал. // Воронеж: Изд-во ВГУ, 2007. - № 1. - С. 78-82 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

43. Управление конкурентоспособным потенциалом предприятия с использованием реинжинирингового подхода // Сибирская финансовая школа. Научно-практический журнал// Сибирский институт финансов и банковского дела. – Новосибирск: ООО «Типография «Талер-пресс», 2006. - №4. – С.54-57 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

Г) Статьи в других научных изданиях:

44. Теоретические подходы к клиентоориентированному развитию розничных торговых сетей // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – Душанбе: ТГУК, 2017.- №1(18). –С. 9-17 (0,5 п.л.) (в соавторстве, автором- 0,3 п.л.)

45. Применение процессного подхода в исследовании деятельности организаций сферы услуг розничной торговли // Проблемы и перспективы развития индустрии сервиса, торговли и общественного питания в современной России. Материалы международной научно-практической конференции: под ред. д.э.н., проф. И.Т. Насретдинова. – М.: ООО «Издательский дом Центросоюза», 2014. – 492 с. (30,75п.л.)

46. Содержательные и процессуальные теории мотивации // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: материалы международной научно-практической конференции: под редакцией профессора Насретдинова И.Т. – М.: Изд-во, 2014. -274 с.(17,1 п.л.).

47. Сущность и генезис розничных торговых сетей // VI Найденовские чтения. Международная научно – практическая конференция «Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг».-М.,2014.- С.67-69 (0,25 п.л.).

48. Формирование и развитие категории «заработная плата» и «материальное стимулирование // Проблемы и перспективы развития торговой деятельности в современной мире: коллективная монография: под редакцией профессора Насретдинова И.Т.. – М., 2014. – С. 82-97 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

49. Комплексная оценка эффективности развития торгового предприятия посредством использования системы менеджмента качества // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики, РУК.-М., 2013, №3, -С. 16-19 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

50. Анализ и оценка эффективности бизнес – процессов торгового предприятия // Проблемы повышения производственно-технической и социально-экономической эффективности обеспечения качества продукции и услуг. Материалы межд. конф. - Казань: РИЦ, 2013. – 130 с., С.24-30 (0,4 п.л.).

51. Логистическая интеграция в системе коммерческой деятельности сетевой торговли // Интеграция науки, образования и практики в развитии кооперативного сектора экономики. Материалы межд. науч. практ. конф. - Казань: РИЦ, 2012.-С.72-76 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

52. Сетевая торговля как фактор развития потребительской кооперации Современное искусство экономики, № 6, 2012.-С.67-70 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

53. Особенности управления качеством услуг в розничных торговых сетях // Международный научный журнал Acta Universitatis Pontica Euxinus. - Варна, Болгария, июль 2012.-С.506-508 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

54. Оценка эффективности коммерческой деятельности розничного торгового предприятия с позиций анализа основных экономических показателей // // Кооперативная наука и образование на службе общества и государства: проблемы международного взаимодействия: юбилейная междунар. научно-практ. конф., посвященная 100-летию РУК.-М., 2012. -С.234-241 (0,5 п.л.).

55. Методика оценки конкурентоспособности торговой сети // Маркетинг и общество: сборник материалов VI международной научно-практической конференции / Казанский государственный финансово-экономический институт. – Казань, 2011. -С.38-41 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15 п.л.).

56. Формирование оптимального торгового ассортимента - основа эффективной коммерческой деятельности розничного торгового предприятия // Инновационное развитие торговли и сферы услуг в условиях модернизации российской экономики. Материалы международной научно-практической Интернет - конференции, Казань: РГТЭУ КТИ, 2011.-С. 22-38 (0,8 п.л.).

57. Роль инноваций в деятельности торговых организации // Вестник Сумского университета, № 3, 2011.- С. 24-28 (0,25 п.л.).

58. Оценка коммерческой деятельности торгового предприятия с использованием маркетинга // Путь модернизации России: партнёрство государства, бизнеса и кооперации: Международная научно-практическая конференция, Российский университет кооперации, 2011.-С. 122-126 (0,25 п.л.).

59. Социальные аспекты инновационной деятельности торговых предприятий // Модернизация России: ключевые проблемы и решения: материалы XI Международной научной конференции.-М.:ИНИОН РАН, 2011.-С. 222-227 (0,25 п.л.).

60. Управление логистическими цепями поставок в инновационной деятельности // Современные информационные технологии в управлении транспортно-

логистическими системами. Материалы межд. науч. практ. конф., 10-11 ноября 2011г.- Казань.-С. 56-59 (0,25 п.л.).

61. Инновационное развитие торговых сетей // Сборник материалов конференции Казанского кооперативного института.- Казань, 2011.-С. 19-23 (0,3 п.л.).

62. Анализ ключевых факторов успеха предприятия // Вестник Казан.гос.фин.-экон.ин-та. Журнал.- Казань: Изд-во КГФЭИ, № 1(14), 2009. –С.8-13 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

63. Инновационная политика региона и конкурентоспособность предприятий // Интернет-журнал «Studium» «Экономика» Выпуск 1, 2007. – Саранский кооперативный институт, 2007.-С.82-87 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

64. Планирование маркетинговой деятельности торгового предприятия // Кооперативный сектор в структуре национальной экономики: основные направления и проблемы развития: материалы международной науч.-практ.конф. АНО ВПО Центросоюза РФ РУК Казанский кооперативный институт (филиал). – М.: РУК, 2007. - С.40-45 (0,4 п.л.).

65. Многофакторная модель потенциала конкурентоспособности предприятия // Материалы докладов XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов»: отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев. - М.: ИЦ Факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2007.-С. 97-100 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

66. Информационные технологии в коммерческой деятельности // Материалы VIII Всероссийской конференции молодых ученых по математическому моделированию и информационным технологиям. – Новосибирск: Изд-во ИВТ СО РАН, 2007. - С. 128-135 (0,5 п.л.).

67. Формирование маркетингового потенциала при структурной перестройке предприятия // Реструктуризация промышленных предприятий: сб. материалов Всероссийской науч.-практич. конф. / Казан.гос.фин.-экон.ин-т. – Казань: Из-во КГФЭИ, 2005. - с. 202-205 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

68. Состояние и основные проблемы развития торговых сетей в РТ (статья) // Шихобаловские чтения: Опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка в регионе: материалы поволж. науч.-практ.конф.,17-18 ноября 2005г. Ч.2: отв.ред. Б.Н.Леонтьев; ГОУ ВПО «СИ РГТЭУ». – Самара: Изд-во Самар.гос.экон.ун-та. 2005. – С. 13-19 (0,4 п.л.).

69. Состояние и перспективы развития потребительского рынка РТ // Современная торговля: теория и практика. Материалы межвузовской науч.-практ.конф. Мин-во экон.развития и торговли РФ, Росс.гос.торг.-экон.ун-т. Казан.филиал - в 2-х ч.- Казань: Изд-во РГТЭУ КФ, 2005. – ч.2. - с. 56-58 (0,25 п.л.) .

70. Анализ факторов внешней среды деятельности предприятия (статья) // Социальное управление: реалии и проблемы российского общества: сб. науч. статей и сообщений, часть 1 / Казан.гос.технологич.ун-т. - Казань: ЗАО «Новое знание», 2004. - с. 180-183 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

71. Анализ и оценка конкурентоспособности нефтедобывающего комплекса региона (на примере РТ) // Автореферат дисс... канд. экон. наук: 08.00.5. – Защищена 21.02.2004 КГТУ, 2004 – 20 с. (1,0 п.л.).

72. Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития маркетинга в современных условиях: тезисы докладов всероссийской науч.-практич.конф./ Казан.гос.фин.-эк.ин-т.- Казань: Изд-во КГФЭИ, 2003. - С. 97-99 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

73. Создание конкурентной среды и государственное регулирование экономического роста и конкурентоспособности экономики // Государственное и муниципальное управление: история, теория и практика: Сб. науч. статей и сообщений. Казан. гос. технологич. ун-т. – Казань: Изд-во КГТУ, 2002. – С.91-92 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

74. Рыночная региональная среда предприятия как особый фактор, влияющий на конкурентоспособность производимого товара (тезисы)// Актуальные проблемы самодостаточности региона: методология структурного анализа и прогнозирования развития региональных экономических систем: материалы межрегиональной науч.-методической конф. Казан. гос. технологич. ун-т. - Казань: Изд-во КГТУ, 2002. – С.342-344 (0,25 п.л.) (в соавторстве, автором 0,15п.л.).

75. Значение конкурентоспособности и способе ее достижения (тезисы)// Дни науки социально-экономического факультета Казанского государственного технологического университета: сбор. материалов конф. молодых ученых, аспирантов и студентов Казан.гос.технологич.ун-та. - Казань: Изд-во КГТУ, 2001. - С.96-97 (0,25п.л.) (в соавторстве, автором-0,15п.л.).

76. «Кадры решают все» - один из основных факторов повышения конкурентоспособности предприятия (тезисы)// Управление занятостью и карьерой молодежи: тез. докл. региональной науч. – практической конф. студентов и молодых ученых/ Казан. гос. фин.- эконом. ин-т. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2001. - С.44 (0,1 п.л.) (в соавторстве, автором 0,05п.л.).

Подписано к печати 20.09.2017г.
Формат 60x84 1.16 Бумага офсетная.
Тираж 100 экз. Объем 2,5 п.л. Заказ № 402

Отпечатано в типографии «Точир»,
г. Душанбе, ул. Дехоти, ½