

## НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ

### SCHOLARLY DISCUSSIONS

DOI: 10.12731/2070-7568-2021-10-2-146-166

УДК 339.37

#### ТИПОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

*Валеева Ю.С.*

*В современных условиях является актуальным исследование и выделение бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей. Региональная экспансия розничных торговых сетей расширяет масштаб деятельности предприятия, потому возникают организационно-управленческие вопросы, которые предполагают описание и оптимизацию всех бизнес-процессов для обеспечения экономической устойчивости, конкурентоспособности предприятия.*

*Цель* – является разработка типологии бизнес-процессов услуг розничной торговой сети с применением процессного и ценностно-ориентированного подходов.

*Метод или методология проведения работы:* предложен ценностно-ориентированный подход к содержанию системы управления розничной торговой сетью, который основан на принципе делегирования полномочий и ответственности через бизнес-процессы с целью обеспечения целевых темпов роста интегрального показателя их эффективности и повышения степени удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон, что позволило представить адаптированную к сфере розничной торговли модели непрерывного улучшения процессов, или цикла Деминга-Шугарта

*Результаты:* получена типология бизнес-процессов, учитывающая специфику развития розничных торговых сетей.

**Область применения результатов:** полученные результаты целесообразно применять в практике деятельности розничных торговых сетей.

**Ключевые слова:** розничные торговые сети; услуги розничных торговых сетей; система управления розничной торговой сетью

## TYOPOLOGY OF BUSINESS PROCESSES OF RETAIL CHAIN SERVICES

*Valeeva Yu.S.*

*In modern conditions, it is relevant to study and highlight the business processes of services of retail trade networks. Regional expansion of retail trade networks expands the scale of the enterprise, therefore, organizational and managerial issues arise that involve the description and optimization of all business processes to ensure the economic stability and competitiveness of the enterprise.*

**Purpose.** *The goal is to develop a typology of business processes for retail trade network services using process and value-oriented approaches.*

**Methodology.** *A value-oriented approach to the content of the retail chain management system is proposed, which is based on the principle of delegation of authority and responsibility through business processes in order to ensure the target growth rates of the integral indicator of their effectiveness and increase the degree of satisfaction of the needs of all stakeholders, which allowed us to present a model of continuous improvement of processes, or the Deming-Shugart cycle, adapted to the retail sector*

**Results:** *a typology of business processes was obtained, taking into account the specifics of the development of retail trade networks.*

**Practical implications.** *The results obtained should be applied in the practice of retail trade networks.*

**Keywords:** *retail trade networks; retail trade network services; retail trade network management system*

## **Введение**

В современных условиях развитие розничных торговых организаций зависит от эффективной формы организации и предоставления услуг. Сетевой формат является эффективным, так как позволяет обеспечивать широкий спектр дополнительных услуг конечным потребителям, оптимизировать издержки обращения за счет выстроенных коммуникаций между участниками цепочки создания услуг розничной торговой сети. Целесообразность предоставления услуг в условиях нестабильности в регионе, а также на других территориях посредством оптимизации своих бизнес-процессов. Для сетевых организаций их построение имеет свою особенность, применяется определенный набор инструментов, поэтому изучение и типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети является актуальным с практической и теоретической точки зрения. Значительный вклад в исследование современных тенденций и трансформации бизнес-процессов, организации услуг розничных торговых сетей посредством внедрения электронных платформ, электронной коммерции внесли Красюк И.А, Бахарев В.В., Габдулахатова А.Н., Ермакова И.А, Ильина О.В., Смирнов А.Б., Сорокина М.В. Основной целью данной статьи является применение теории заинтересованных сторон или теории стейкхолдеров с целью формирования типологии бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей, что позволит предприятию быть более конкурентоспособным и экономически устойчивым.

## **Материалы и методы**

Основными материалами исследования послужили научные труды зарубежных и отечественных авторов, которые рассмотрели вопросы организации услуг розничных торговых сетей, особенности организации бизнес-процессов. В статье применяется метод сравнения при проведении анализа существующих подходов к организации бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей. Для построения типологии бизнес-процессов услуг сетей необходимо применять, по нашему мнению, процессный подход и ценностно ориентированный

подход, который позволит учесть сетевой подход к организации услуг, выделить ценностные ориентиры потребителей услуг.

Процессный подход к управлению позволит обеспечить снижение операционных издержек, временные затраты на выполнение процедур, способствует повышению эффективности использования основных фондов, а также выступает теоретической основой для формирования алгоритма оценки результатов функционирования предприятий. Это подтверждается в трудах Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Смирнов А.Б. Кроме того, в рамках реализации проектов для торговой сети «Бахетле» внедрение процессного подхода позволило оптимизировать бизнес-процессы с уменьшением численности на 3% и удалением дублирования функционала между структурными подразделениями.

### **Результаты и обсуждение**

В рамках настоящего исследования рассмотрены современные российские и зарубежные подходы описания и структурирования бизнес-процессов торговых организаций.

Романович В.К. рассматривая направления возможного совершенствования деятельности торговых предприятий отметила, что управление бизнес-процессами является важным современным инструментом, особенно касается сетевых торговых организаций, для которых важна стандартизация бизнес-процессов [12].

В исследованиях Смирнова А.Б. обоснована необходимость процессного управления посредством структурирования деятельности розничного торгового предприятия [13, 14]. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. раскрывают содержание процессного подхода с применением управленческого инструментария к торговым предприятиям [10]. В современных условиях важно учитывать тренды и особенности развития торговли, в т.ч. электронной торговли. В своей работе Ильин О.В., Смирнов А.Б. выделяют трансформацию бизнес-процессов при применении информационных технологий для организации электронной торговли, где основными участниками являются продавцы, покупатели и поставщики това-

ров. Авторами отмечено, что применение информационных систем в организации бизнес-процессов позволяет сократить количество барьеров между компаниями и основными покупателями и поставщиками. Авторы не указывают вовлеченных на современном этапе таких участников как провайдеры услуг, сельскохозяйственные предприятия, которые также участвуют в создании услуг сетей [8]. Кроме того, Ильин О.В., Смирнов А.Б. систематизировали блоки информации для проведения аналитики торгово-экономической эффективности бизнес-процессов, разработки рекомендаций по их совершенствованию. Система сбалансированных показателей является основой для постановки целей и задач организации торговых бизнес-процессов, позволяющих выделить противоречия и разработать новые подходы к совершенствованию бизнес-процессов [8].

Для оценки эффективности выстроенных бизнес-процессов Смирнов А. В. предлагает систему главных показателей розничной торговли с выделением ключевых результатов, которые определяют ценности продуктов процесса, учитывают систему бухгалтерского учёта, систему управленческого учёта. Для того, чтобы разрешить проблему постоянного пополнения необходимых товаров на торговых прилавках розничных торговых сетей предлагается применять систему управленческого учета, которая позволяет внедрять прозрачность в бизнес-процессы [13]. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. выделили современные тренды развития розничной торговли в отношении цифровизации, в том числе с применением таких технологий как компьютерное зрение, технологии Big data, автопрограмма, автоматизация бизнес-процессов. Эти технологии применяются в современных условиях и влияют на бизнес-процессы [1].

Своевременной и достаточно эффективной в современных условиях является ERP-система единого корпоративного информационного пространства посредством внедрения программы SAP for Retail, которая позволяет автоматизировать бизнес-процессы торгового предприятия, особенно торговых сетей. Она эффективно автоматизирует ассортиментную, ценовую политику предприятия сетевых форматов. По мнению Кирилловой Т.В. она позволяет обе-

спечивать конкурентоспособность торговых предприятий. Однако изучая данный вопрос по внедрению программы SAP в татарстанскую торговую сеть «Бахетле», установили, что ПО позволило частично автоматизировать бизнес-процесса (только на 30%). Высокой уровень данной программы. Однако торговые сети сокращают расходы на обучении, что соответственно ограничивает степень вовлеченности торгового персонала к использованию данной программы [9].

Тушавин В.А. выстраивает акцент о необходимости проведения аналитики и аудита автоматизированных бизнес-процессов с использованием процессной модели APQS. Классификатор APQS PCF предусматривает детализацию бизнес-процессов с определением метрики эффективности и соответствующих формул расчета. Из выделенных 13 групп бизнес-процессов предусмотрен отдельный бизнес-процесс «оказание услуг» с метриками эффективности. К основным индикаторам этой группы относится аналитика обеспечения управляемости оказания услуг, оценка производительности, наличия разработанной стратегии оказания услуг, эффективности управления ресурсами, планирование и развитие ресурсов оказания услуг. Отдельно выделяется оказание услуг конечным потребителям и в целом оказание услуг. Кроме того, предусмотрена аналитика финансовых расчётов при реализации этих бизнес-процессов. [15] Однако современный процесс создания услуг торговых сетей предусматривает больше количество вовлеченных стейкхолдеров, с которыми формируются специфичные бизнес-процессы. Поэтому данную модель необходима расширять новыми бизнес-процессами и соответствующей классификацией. Кроме того, автором подчёркивается актуальность использования проектного подхода при управлении качеством организации бизнес-процессов с использованием основных инструментов и разработки соответствующей документации [5,16].

Интересен подход к аналитике бизнес-процессов применительно к производству качественной и конкурентоспособной продукции с использованием моделирования. Еремеева Н.В., Дуборасова Т.Ю

предложили ряд моделей, позволяющих оценить разработанные стратегические планы, обеспечить учет стоимости процесса производства конкурентоспособной продукции, вовлеченность персонала и их мотивацию к труду, оценить риски в технологическом процессе производства, изучить спрос потребителей и предложить усовершенствованные модели обеспечения качества и конкурентоспособности продукции. Представленная монография авторов демонстрирует необходимость выделения учета бизнес-процессов непосредственно в самой организации с точки зрения эффективности работы её сотрудников [7].

Габдулхакова А.Н., Ирагимова К.М., Магазова Л.Р. в своём исследовании сосредоточились на необходимости управления запасами при организации управления предприятием. Предложили собственную методологию и экономико-математические модели для эффективности оптимизации деятельности предприятия. Развитие данного подхода свидетельствует о том, что важно учитывать отдельно бизнес-процессы со всеми институциональными участниками торговых сетей, в т.ч с государством, сельскохозяйственными потребителями, переработчика и т.д. [4].

Необходимость учета факторов внешней и внутренней среды при организации бизнес-процессов представлена в исследованиях Шостак И.Н. Обозначенные факторы прямого и косвенного воздействия на эффективность бизнес-процессов торговой организации. С помощью корреляционно-регрессионного анализа выделены факторы прямого воздействия, которые непосредственно влияют на трансформацию бизнес-процессов в торговле [19]. Таким образом, подтверждается необходимость учёта всех стейкхолдеров при разработке бизнес-процессов розничных торговых сетей.

Принимая во внимание, что сейчас все розничные торговые сети имеют интернет-магазины, которые функционируют через сайт или мобильное приложение, поэтому важно выстраивать соответствующие бизнес-процессы с указанием участников и применением различных электронных инструментов. Ермакову И.А. в своём исследовании показала практические примеры реинжиниринга биз-

нес-процессов интернет-магазина и предложила ряд мероприятий с оценкой этих эффектов. Особое внимание автором уделяется организации внутренних процессов, которые показывают основные результаты эффективности функционирования интернет-магазинов [6].

Елшина А.А., Березина А.В. продолжили работу по представлению бизнес-процессов организации доставки заказов в рамках деятельности интернет-магазина. Авторами выделены преимущества и недостатки конкретного бизнес-процесса, а также определены предложения по их использованию [20].

Следующим трендом в трансформации розничной торговли является разработка и внедрение Веб-представительств или интернет моллов. Котляров И.Д. впервые показал особенности бизнес-процессов для интернет-моллов и выделил соответствующие ресурсы [21].

Пандемия 2020 г. внесла соответствующие коррективы в потребительские предпочтения к услугам торговых сетей, а также в организацию бизнес-процессов с помощью внедрения цифровых инструментов в сфере услуг. Тесленко И.Б. и Малышева Ю.В. представили основные проблемы и выделили перспективы развития цифровых инструментов в сфере услуг в условиях пандемии [17].

Трансформация услуг розничных торговых сетей происходит посредством реализации новых бизнес-процессов и появлением платформенной торговли. В настоящее время и в перспективе онлайн-платформы могут являться основным элементом для реализации гибкости к потребительским ценностям, макроэкономическим факторам, изменению бизнес-процессов конкретных компаний. Куликова И.Ю. предложила классификацию по основным признакам и принципам функционирования онлайн-платформ. Автор четко разграничивает платформенную торговлю и конкретные цифровые инструменты [22].

К.Р. Тули, А.К. Коли и С.Г. Бхарадвадж представили описание бизнес-процессов розничных торговых сетей с применением ценностного подхода. Авторы выделили основные тренды трансформации бизнес-процессов и возникающие проблемы в современных условиях [24].

Джон Малеев в своей монографии представил различные модели бизнес-процессов сферы услуг. Проведена аналитика региональных особенностей, которые влияют на организацию и управление выделенных бизнес-процессов.

Определены особенности организации бизнес-процессов в розничных торговых сетях. Данная работа позволила более предметно осуществить описание бизнес-процессов, изучаемых розничных региональных сетей.

По нашему мнению, ценностно-ориентированный подход к содержанию системы управления розничной торговой сетью ориентирован на эффективную организацию бизнес-процессов в рамках торгово-технологического цикла [2]. Дж. Мактаггартом впервые ввел понятие содержание ценностно-ориентированного подхода. Ценностно-ориентированный подход позволяет выделить ценности для всех участников совокупной потребительской цепочки услуги розничной торговой сети. Поэтому бизнес-процессы выстраиваются исходя из ценностей каждого участника. На входе возникают запросы по ценностным предпочтениям, учитываются запросы конечных потребителей. Ценностно-ориентированный подход является формой адаптации формирования ценности потребителей к особенностям торговых сетей как объектов управления, которые независимо от формата выполняют роль связующего звена между производством (оптовой торговлей) и потреблением [11].

На рис. 1 представлена типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети, включающая 3 основных бизнес-процесса: по охвату участников цепочки услуги (бизнес-процессы, ориентированные на внутрисетевом взаимодействии (институциональные потребители); по специфичным бизнес-процессам розничной торговой сети; по бизнес-процессам услуги розничной торговой сети, ориентированным на потребителей.

В соответствии с теорией заинтересованных сторон участниками создания и оказания услуг розничной торговой сети являются сельскохозяйственные предприятия, производственные компании,

переработчики, государственные органы власти, общество, конечные потребители, розничная сеть, конкуренты.



**Рис. 1.** Типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети

\*Источник: разработано автором.

По нашему мнению, данную группу участников можно объединить в совокупную цепочку потребительской ценности услуг розничной торговой сети, так как каждый элемент участвует в создании услуги сети для получения определенных ценностей, а также вносят определенный вклад в создание и развитие услуг сети [3]. Поэтому эту группу потребителей можно разделить на 3 подгруппы: институциональные участники, к которым отнесем производственные, перерабатывающие компании, провайдеры услуг, госорганы; конечные потребители – это непосредственно покупатели и общество в целом. Розничная торговая сеть является потребителем ценности услуг розничной торговой сети на условиях самокупаемости вложенных средств, обеспечения прибыли, увеличения доли на рынке потребительских услуг. Конкуренты относятся к институциональным участникам и их ценовая, ассортиментная политика,

политика лояльности к потребителям учитываются при разработке ценностей для конечных потребителей услуг розничных торговых сетей. Чкалова О.В., Ефремова М.В. в своих исследованиях подчёркивают доминирование розничной торговой сети в цепях поставок торговых сетей [18]. О важности учета потребительских ценностей торговой сети отмечается в трудах Сорокиной М.В. Потребительскими ценностями собственников сети, топ-менеджмента является обеспечение окупаемости вложенных инвестиций, занятие определенной ниши на потребительском рынке, обеспечение прибыльности сети. Сотрудники торговых сетей также являются получателями потребительских ценностей торговой сети, для которых ценностями являются получение социального пакета, достойной оплаты труда, хороших условий труда, условия для самореализации.

Таким образом, услуга состоит из 3 основных бизнес-процессов с ориентацией на институциональных потребителей, ориентацией на конечных потребителей и на саму розничную торговую сеть. При этом важно разграничить бизнес-процессы услуги розничной торговой сети и бизнес-процесса самой торговой сети.

К бизнес-процессам торговой сети относятся бизнес-процессы по развитию сети, открытию новых торговых объектов, обеспечению материально-технической базы, персонала и обеспечению функционирования торговой сети. Бизнес-процессы, связанные с созданием и оказанием услуг, расширяются, начиная от коммуникаций с товаропроизводителями, в том числе производством товаров, и завершая конечным потребителем. Крупные федеральный торговые сети в своей структуре имеют производственные и перерабатывающие заводы

Выделим основные этапы построения бизнес-процессов услуг розничных торговых сетей [25].

Этап 1. Формируется ассортиментный портфель товарных групп и услуг, которые востребованы и сформированы по запросам конечных потребителей для их реализации через розничную торговую сеть. В рамках коммуникаций розничной торговой сети с сельхозтоваропроизводителями, переработчиками передаются данные запро-

сы по ассортименту, качеству, ценовому диапазону по производству и реализаций товаров и услуг. Для этого заключаются долгосрочные договорные отношения поставщиков с розничной торговой сетью. Таким образом, реализуются бизнес-процессы по планированию и прогнозированию реализации товаров услуг. На данном этапе осуществляется производство и дальнейшая доставка этих товаров в распределительный центр розничной торговой сети. На выходе у производственных предприятий и на входе в распределительном центре осуществляется контроль качества и количества поступивших товаров. Осуществляется размещение товаров в складском хозяйстве сети.

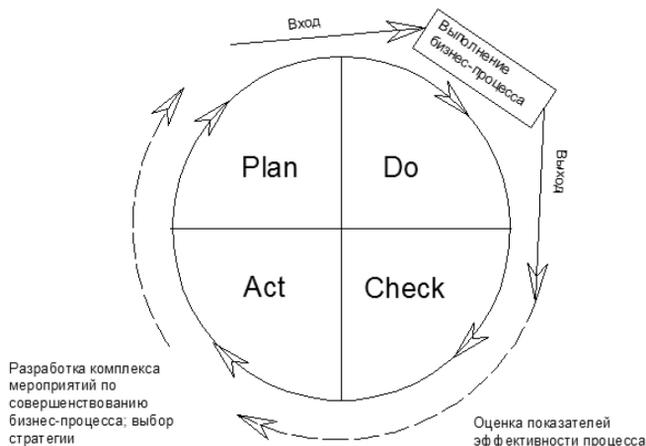
Этап 2. На данном этапе основную роль играет розничная торговая сеть, так как обеспечивает планирование по реализации товаров и услуг, фасовку и упаковку товаров, размещение в торговом зале и хранение в складских помещениях товаров, а также взаимодействие с транспортными компаниями по доставке товаров от распределительных центров до самой сети. Розничная торговая сеть ориентирована на клиентоориентированность с двух позиций. Клиентоориентированность с позиции постоянных покупателей, обеспечивая хорошее качественное торговое обслуживание, реализацию торговых услуг и товарных групп. С другой стороны, клиентоориентированность к сотрудникам торговой сети, так как они являются важным элементом обеспечения качества торгового обслуживания, сбора информации по запросам потребителей и соответствующее продвижение товаров и услуг.

Этап 3. На этом этапе реализуются бизнес-процессы с ориентацией на конечных потребителей. Розничная торговая сеть взаимодействует с потребителем осуществляют предпродажный и послепродажный сервис. При необходимости осуществляется доставка товаров на дом во взаимодействии с логистическими компаниями. Торговая сеть взаимодействует с маркетинговыми компаниями и другими провайдерами услуг с целью продвижения этих услуг на внешнем рынке, формирования запросов от компаний поставщиков и конечных потребителей. Важным элементом является установле-

ние взаимодействиями с постоянными потребителями через сайт, социальные сети, мобильное приложение. Как показали условия пандемии, данная операция значительно возросла (в 2020 г. в 3 раза) и торговые сети мобильно среагировали на запросы конечных потребителей, обеспечивая оперативную связь и коммуникации [5]. Данный формат будет расширяться и развиваться в перспективе. Важным элементом в цифровизации услуг розничных торговых сетей является создание новых торговых платформ, например, alibaba.com. На следующих этапах торговая сеть будет взаимодействовать с аналогичными торговыми платформами для того, чтобы обеспечивать спрос и удовлетворять потребности в онлайн и очном формате. В настоящее время торговые платформы применяются пока зарубежными торговыми сетями. Однако российские пользователи имеют возможность приобретать товары и услуги с помощью этих платформ. Следующим основным элементом является Big Data, то есть широкая аналитика входящей информации от потребителей, поставщиков, партнеров. Оцифровка данных позволит разрабатывать более эффективные управленческие решения, предлагать персонализированные предложения потребителям и быть более конкурентоспособными на рынке потребительских услуг. На основе интервьюирования (февраль-март, 2021 г.) коммерческого отдела торговой сети X5 Retail Group по Республике Татарстан установлено, что применение аналитики Big Data с помощью разработанных программ на основе языков Python, R позволила выстроить мобильную ассортиментную линейку реализуемых товаров, минимизировать текущие складские запасы, обеспечить наличие товаров на торговых полках с представленность до 95%.

Для обеспечения эффективной организации бизнес-процессов, по нашему мнению, необходимо использовать модель непрерывного улучшения процессов или цикл Деминга-Шугарта через цикл планирую, делай, проверяй и действуй. Наложение на цикл Деминга-Шугарта бизнес-процессов позволит сформировать определенный механизм и соответствующие инструменты, реагирующую на внешние трансформации потребительского рынка и розничную торговую

сеть, трансформацию запросов потребителей, коммуникации с основными поставщиками производителями.



**Рис. 2.** Модель непрерывного улучшения процессов, или цикл Деминга-Шугарта с учетом бизнес-процессов в сфере розничной торговли

Практическая значимость модели реализуется в следующих аспектах. Исполнение ценностно-ориентированного подхода осуществляется в трех этапах через вовлеченность в создание ценностей услуг торговой сети, процесс создания ценности и процесс развития потребительской ценности. Так, в рамках вовлечения в создание ценности на этапе планирования (зона Р) производители и поставщики товаров выстраивают долгосрочные отношения с розничной торговой сетью, органы государственной власти создают условия для привлекательности развития торговой сети, привлечения инвестиций. На этапе осуществления (зона D) производители и поставщики товаров обязаны своевременно произвести и поставить продукцию, органы госвласти - осуществить контроль выполнения обязательств между всеми звеньями совокупной цепочки потребительской ценности услуг сети. В рамках этапа контроля (зона С) производители и поставщики осуществляют контроль качества производства и реализации товаров и уже на этапе претворения в жизнь органы власти обеспечивают занятость, поддерживают местных производителей.

На втором этапе в рамках реализации процесса создания ценностей услуг розничной торговой сети при планировании (зона Р) собственники розничной торговой сети формируют потребительские предпочтения и перспективы развития объектов торговой сети, инвесторы планируют рентабельность вложений, персонал – карьеру и коммуникации. В рамках этапа осуществления (зона D) инвесторы инвестируют в проекты торговой сети, персонал реализует трудовые функции, собственники розничной торговой сети – коммуникации со всеми участниками совокупной цепочки потребительской ценности услуги. На этапе контроля (зона С) инвесторы оценивают окупаемость вложений, персонал оценивает трудовые достижения, собственники торговой сети исследуют эффективность продаж и ресурсов.

Третьей составляющей является развитие потребительской ценности услуг торговой сети. В рамках этого этапа при планировании (зона Р) потребители формируют свои потребительские нужды, а также бюджет расходов, общество – участвует в социальных проектах, формирует культуру покупок. На этапе осуществления (зона D) программа лояльности реализуется для потребителей и общества. При этом осуществляется контроль качества и безопасность торговых услуг посредством определенных запросов. На этапе контроля (зона С) потребители осуществляют контроль своего личного времени на совершение покупок и качество услуг. Кроме того, общество проводит актуализирует свои запросы на качество жизни, сервисы и обеспечение продовольственной безопасности.

Каждый этап осуществляется в рамках выделенных бизнес-процессов. На этапе планирования эти бизнес-процессы выстраиваются системно в рамках договорных отношений розничной торговой сети с участниками цепочки совокупной потребительской ценности создания услуги, внутренних регламентов, должностных инструкций, программ и прочих локальных актов для внутренних бизнес-процессов.

Далее осуществляется оценка развития услуг с помощью набора показателей, которые станут предметом дальнейших исследований. Апробация этих показателей на практике позволит выявить слабые и сильные стороны управленческого механизма развития услуг на

основе выделенных бизнес-процессов. На основе анализа показателей будет формироваться стратегия дальнейшего развития и комплекс мероприятий для торговой сети.

В рамках данной модели основным участником является потребитель, который выступает вдохновителем для внедрения и обеспечения потребителем ценностями розничной торговой сети и остальными участниками совокупным потребителем ценностью создания услуги. Производственные компании, сельскохозяйственные предприятия, переработчики являются потребителями услуг сети, но их ассортиментная линейка ориентирована под запросы конечных потребителей торговой сети. Поэтому конкретные управленческие решения будут формироваться на основе исследования потребительских предпочтений конечных потребителей. Использование подобного подхода позволяет повысить эффективность планирования деятельности предприятия. Вышеобозначенная модель является больше универсальной и может применяться для предприятия другой отраслевой принадлежности. Однако ценности участников могут различаться и учитывать региональные и отраслевые особенности.

### **Заключение**

В рамках представленных результатов исследования выделены основные подходы к исследованию бизнес-процессов розничной торговли. Обозначена необходимость учета современных трендов развития торговли, которые влияют на трансформацию услуг розничной торговой сети. Все это позволило выделить собственную типологию бизнес-процессов услуг торговых сетей. Обоснована предложенная типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети с использованием процессного и ценностно-ориентированного подходов.

Управление эффективным развитием услуг торговых сетей предполагает развитие процесса обеспечения целевых темпов роста эффективности бизнес-процессов и удовлетворенности потребительских предпочтений.

Обозначена практическая значимость модели Деминга-Шугарта при реализации ценностно-ориентированного и процессного подхо-

дов, позволяющих выделить процесс создания ценности услуг, вовлеченность в их создания участников цепочки создания ценности услуги, а также трансформировать ценности под новые запросы и задачи участников создания услуг торговой сети.

Таким образом, доказано, что важными элементами управления розничной торговой сетью выступают выделенные бизнес-процессы, внедрение которых обеспечивает повышение конкурентоспособности сетевого образования в целом и входящих в его состав отдельных предприятий, повышение производительности труда и удовлетворение интересов стейкхолдеров и потребностей покупателей.

### *Список литературы*

1. Бахарев В.В. Тенденции развития ритейла в России / В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин // Экономический вектор. 2020. № 3(22). С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60>.
2. Валеева Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 3. С. 146-156.
3. Валеева Ю.С. Методические основы ценностно-ориентированного подхода исследования развития организаций сферы услуг / Ю.С. Валеева, Э.А. Гатина, Е.А. Багрова, Е.Ю. Елесин // Научное обозрение: теория и практика. 2019. №11 (67). С.1686-1694.
4. Габдулахатова А.Н. Повышение эффективности функционирования предприятия на основе инвестиций в оптимизацию бизнес-процессов по управлению складскими запасами / А.Н. Габдулахатова, К.М. Ибрагимова, Л.Р. Магазова // Наука Красноярья. 2017. Т. 6, № 2. С. 102-113. DOI: <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2017-2-102-113>
5. Захаров А.Н., Старовая Ю.А. Обзор развития электронной торговли в мировой экономике: вызовы и последствия пандемии // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. №12. URL: <http://www.rfej.ru/rvv/id/90030F042> (дата обращения: 08.05.2021).
6. Ермакова И.А. Реинжиниринг бизнес-процессов малого интернет-бизнеса как инструмент обеспечения его развития // Интернет-маркетинг. 2014. № 6. С. 354-360.

7. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции : Монография / Н.В. Еремеева, Т.Ю. Дуборасова. Москва : РУСАЙНС, 2016. 106 с.
8. Ильина О. В. Современные условия реализации электронных бизнес-процессов в сфере торговли / О. В. Ильина, А. Б. Смирнов // В мире научных открытий. 2015. № 5(65). С. 19-33. DOI: <https://doi.org/10.12731/wsd-2015-5-2>
9. Кириллова Т.В. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе использования интегрированной ERP-системы // Наука Красноярья. 2016. Т. 5, № 5. С. 132-145
10. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // Практический маркетинг. 2019. № 1 (263). С. 33–38.
11. Милов С.Н., Милов А.С. Исследование проблем управления ассортиментом и товарными запасами в торговых сетях // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 5 (107). С. 163-182.
12. Романович В.К. Развитие торговой деятельности на основе совершенствования бизнес-процессов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2015. № 1. С. 90-98.
13. Смирнов А.Б. Применение сбалансированной системы показателей для анализа бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 248-253.
14. Смирнов А.Б. Процесс систематизации информации для анализа бизнес-процессов в сфере торговли / А.Б. Смирнов, О.В. Ильина // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2(79). С. 523-527.
15. Тушавин В.А. Автоматизация бизнес-процессов. Начинаем с аудита // Управление проектами. 2010. № 2. С. 34-37.
16. Тушавин В.А. Использование проектного подхода для менеджмента качества бизнес-процессов // Управление проектами. 2008. № 3. С. 50-55.
17. Тесленко И.Б. Цифровизация сферы услуг в условиях пандемии / И. Б. Тесленко, Ю. В. Малышева // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, № 2-2. С. 176-184.

18. Чкалова О.В., Ефремова М.В. Доминирование торговли в цепях поставок под влиянием торговых сетей // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 1 (45). С. 61-67.
19. Шостак И.Н. Анализ факторов, влияющих на бизнес-процессы современной торговой организации // Право. Экономика. Психология. 2019. № 3(15). С. 66-71.
20. Елшина А.А. Организация доставки заказа покупателю интернет-магазина / А.А. Елшина, А.В. Березина // Интернет-маркетинг. 2015. № 2. С. 120-125.
21. Котляров И.Д. Веб-представительство компании: сущность и методы создания // Информационные ресурсы России. 2012. № 3. С. 24-27.
22. Куликова И.Ю. Платформенная экономика как новая ступень развития процесса цифровизации // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, № 1-2. С. 81-92.
23. Ladygina E.E. Concept Model of Creation and Evaluation of the Degree of Focus-on-Clients of the Enterprise // Proceedings of Moscow State University of Civil Engineering, 2017, vol. 12, issue 3 (102), pp. 284–292. DOI: <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2017.3.284-292>
24. Tuli K.R. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes / K.R. Tuli, A.K. Kohli, S.G. Bharadwaj // Journal of Marketing, 2007, vol. 71, no. 3, pp. 1–17.
25. Valeeva Y.S The transformation of the customer value of retail network services under digitalization / Chernova, D.V., Sharafutdinova, N.S., Nurtdinov, I.I., Valeeva, Y.S., Kuzmina, L.I. // Digital Age: Chances, Challenges and Future Cep. «Lecture Notes in Networks and Systems» Cham, 2020, pp. 252-260.

### References

1. Bakharev V.V., Mityashin G.Yu. *Ekonomicheskiiy vector*, 2020, no. 3(22), pp. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60>
2. Valeeva Yu.S. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, 2013, no. 3, pp. 146-156.
3. Valeeva Yu.S., Gatina E.A., Bagrova E.A., Elesin E.Yu. *Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika*, 2019, no. 11 (67), pp. 1686-1694.

4. Gabdulakhatova A.N., Ibragimova K.M., Magazova L.R. *Nauka Krasnoyar'ya*, 2017, vol. 6, no. 2, pp. 102-113. DOI: <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2017-2-102-113>
5. Zakharov A.N., Starovaya Yu.A. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik*, 2020, no. 12. <http://www.rfej.ru/rvv/id/90030F042>
6. Ermakova I.A. *Internet-marketing*, 2014, no. 6, pp. 354-360.
7. Eremeeva N.V., Duborasova T.Yu. *Planirovanie i analiz biznes-protsessov na osnovepostroeniya modeley upravleniya konkurentosposobnosti produktii* [Planning and analysis of business processes on the basis of building models for managing the competitiveness of products]. Moscow: RUSAYNS, 2016, 106 p.
8. Il'ina O.V., Smirnov A.B. *V mire nauchnykh otkrytiy*, 2015, no. 5(65), pp. 19-33. DOI: <https://doi.org/10.12731/wsd-2015-5-2>
9. Kirillova T.V. *Nauka Krasnoyar'ya*, 2016, vol. 5, no. 5, pp. 132-145
10. Krasnyuk I.A., Khukhlaev D.G., Barbaruk A.I. *Prakticheskii marketing*, 2019, no. 1 (263), pp. 33-38.
11. Milov S.N., Milov A.S. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 2019, no. 5 (107), pp. 163-182.
12. Romanovich V.K. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2015, no. 1, pp. 90-98.
13. Smirnov A.B. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2015, no. 3, pp. 248-253.
14. Smirnov A.B., Il'ina O.V. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2017, no. 2-2(79), pp. 523-527.
15. Tushavin V.A. *Upravlenie proektami*, 2010, no. 2, pp. 34-37.
16. Tushavin V.A. *Upravlenie proektami*, 2008, no. 3, pp. 50-55.
17. Teslenko I.B., Malysheva Yu.V. *Nauka Krasnoyar'ya*, 2021, vol. 10, no. 2-2, pp. 176-184.
18. Chkalova O.V., Efremova M.V. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki*, 2017, no. 1 (45), pp. 61-67.
19. Shostak I.N. *Pravo. Ekonomika. Psikhologiya*, 2019, no. 3(15), pp. 66-71.
20. Elshina A.A., Berezina A.V. *Internet-marketing*, 2015, no. 2, pp. 120-125.

21. Kotlyarov I.D. *Informatsionnye resursy Rossii*, 2012, no. 3, pp. 24-27.
22. Kulikova I.Yu. *Nauka Krasnoyar'ya*, 2021, vol. 10, no. 1-2, pp. 81-92.
23. Ladygina E.E. Concept Model of Creation and Evaluation of the Degree of Focus-on-Clients of the Enterprise. *Proceedings of Moscow State University of Civil Engineering*, 2017, vol. 12, issue 3 (102), pp. 284–292. DOI: <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2017.3.284-292>
24. Tuli K.R., Kohli A.K., Bharadwaj S.G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 2007, vol. 71, no. 3, pp. 1–17.
25. Chernova D.V., Sharafutdinova N.S., Nurtdinov I.I., Valeeva, Y.S., Kuzmina L.I. The transformation of the customer value of retail network services under digitalization. *Digital Age: Chances, Challenges and Future Ser. «Lecture Notes in Networks and Systems»*. Cham, 2020, pp. 252-260.

#### ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Валеева Юлия Сергеевна**, доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук  
*Казанский государственный энергетический университет*  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, Республика Татарстан,  
420138, Российская Федерация  
[valis2000@mail.ru](mailto:valis2000@mail.ru)

#### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Valeeva Yulia S.**, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production, Candidate of Economic Sciences  
*Kazan State Power Engineering University*  
51, Krasnoselskaya Str., Kazan, Republic of Tatarstan, 420138,  
Russian Federation  
[valis2000@mail.ru](mailto:valis2000@mail.ru)  
SPIN-code: 4597-1073  
ORCID: 0000-0002-1356-0360  
ResearcherID: C-9237-2019  
Scopus Author ID: 56177859800