УДК 332.14

КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

[1]М.К. Черняков, [2]С.С. Мухторзода

[1] Сибирский университет потребительской кооперации, Новосибирск, email: mkacadem@mail.ru

[2] Таджикский государственный университет коммерции, Душанбе, email: saidmukhtori.m84@gmail.com

Аннотация. *В статье представлена комплексная методика оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики, апробированная на примере г. Душанбе. Методологическая основа исследования включает синтез теории конкурентных преимуществ М. Портера, модели маркетинга «7P» и интегрального подхода к оценке, объединяющего финансово-экономические, операционные и социально-качественные показатели. Для пространственного анализа использованы методы геоинформационных систем (GIS), для количественной оценки – официальная статистика и экспертные оценки, для измерения социального эффекта – опросы потребителей (N=500). Разработанный алгоритм позволяет рассчитывать интегральный индекс конкурентоспособности с последующим ранжированием сетей. Апробация методики на пяти ведущих сетях Душанбе («Ёвар», «Реал Трейдинг», «SHIEVER», «B1», «Диёр») выявила различия в их конкурентных позициях и позволила сформулировать практические рекомендации для бизнеса и органов власти. Особое внимание уделено адаптации международного опыта (Walmart, Carrefour, Alibaba) к локальным условиям: уровню цифровизации, структуре спроса, инфраструктурным ограничениям и нормативно-правовой среде Республики Таджикистан. Результаты подтверждены верификацией прогнозных сценариев на данных за 2019–2023 гг., что свидетельствует о соответствии реального развития базовому сценарию с тенденцией к переходу в оптимистичный трек.*

Ключевые слова*: розничные торговые сети, конкурентоспособность, региональная экономика, GIS-анализ, интегральная оценка, Душанбе, цифровизация, локальные поставщики.*

COMPREHENSIVE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL CHAINS IN THE REGIONAL ECONOMY

[1]M.K. Chernyakov, [2]S.S. Mukhtorzoda

[1] Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk, email: mkacadem@mail.ru

[2] Tadzhik State University of Commerce, Dushanbe, email: saidmukhtori.m84@gmail.com

Abstract. *The article presents a comprehensive methodology for assessing the competitiveness of retail chains in the context of regional economy tested using the case of Dushanbe. The methodological framework integrates Porter's theory of competitive advantage, the 7P marketing model, and an integral evaluation approach combining financial-economic, operational, and socio-qualitative indicators. Spatial analysis was performed using GIS methods; quantitative assessment relied on official statistics and expert evaluations; consumer surveys (N=500) measured social impact. The developed algorithm calculates an integrated competitiveness index and enables ranking of retail networks. Application of the methodology to five leading Dushanbe chains ("Yovar", "Real Trading", "SHIEVER", "B1", "Diyor") revealed significant differences in their competitive positions and yielded practical recommendations for businesses and public authorities. Special emphasis is placed on adapting international best practices (Walmart, Carrefour, Alibaba) to local conditions, including digital maturity, demand structure, infrastructure constraints, and Tajikistan's regulatory environment. Scenario validation using 2019–2023 data confirms that actual development aligns with the baseline scenario, with a positive trend toward the optimistic trajectory.*

Keywords: *retail chains, competitiveness, regional economy, GIS analysis, integrated assessment, Dushanbe, digitalization, local suppliers.*

Дата поступления статьи в редакцию: 21.10.2025
Дата принятия статьи в печать: 21.11.2025

Введение

Розничные торговые сети играют ключевую роль в региональной экономике, обеспечивая занятость, налоговые поступления и удовлетворение потребительского спроса [1]. Однако их эффективная

интеграция в экономику требует учета множества факторов, включая пространственное размещение, финансовую устойчивость и социальное воздействие [2]. В условиях г. Душанбе, где наблюдается высокая концентрация населения при ограниченной инфраструктуре, проблема оптимизации деятельности розничных сетей приобретает особую актуальность [3].

Современные исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода к оценке конкурентоспособности ритейла. Так, Andreev et al. [1] выявили прямую взаимосвязь между развитием онлайн-ритейла и ростом региональной предпринимательской активности, созданием рабочих мест и улучшением логистической инфраструктуры. Эти выводы особенно значимы для Таджикистана, где цифровизация может способствовать преодолению географической разобщенности регионов. Аналогичные тенденции отмечаются и в работах Usova et al. [4], которые подчеркивают, что уровень цифровой зрелости розничной торговли сопоставим с банковским сектором и требует внедрения инновационных инструментов оценки, таких как анализ трафика и big data.

Рамазанов и соавт. [5] акцентируют внимание на трансформации ритейла под влиянием цифровизации: развитие omnichannel-стратегий, использование big data для анализа поведения потребителей и внедрение безналичных платежей. При этом авторы подчеркивают необходимость адаптации глобальных трендов к местным условиям, что особенно актуально для развивающихся экономик, таких как Таджикистан.

В контексте региональной специфики важное значение имеет исследование Мараимова [3], в котором приводятся данные о росте розничного товарооборота (19,5% в 2012 г.) и доминировании непродовольственных товаров в структуре спроса (53,8%). Это указывает на необходимость учета ассортиментной политики и доли рынка при оценке конкурентоспособности. Норматова [6] отмечает преобладание малых торговых предприятий (96,7% от общего числа) и предлагает переход к сетевым моделям, что требует унификации процессов и стандартизации ассортимента – особенно в столице.

Щепакин и Ильенкова [7] предлагают модель управления розничными сетями на основе интеграции ресурсов и категорийного менеджмента, подчеркивая важность адаптации к кризисным условиям через локализацию поставок и повышение доверия потребителей. Черняков с соавтором [8] развивают эту идею, указывая на необходимость подготовки кадров, развития электронной коммерции и устранения правовых пробелов в регулировании e-commerce.

Международный опыт также представляет ценность [3]. Рамазанов и соавт. [5] анализируют факторы региональной экономической интеграции, включая развитие инфраструктуры и инвестиционный климат, что применимо к оценке розничных сетей в Центральной Азии. Норматова [6] показывает, как интеграция в глобальные цепочки создания стоимости зависит от качества институтов, доступа к финансированию и инфраструктуре – параметров, критически важных для Таджикистана.

Валеева [9] систематизирует теоретические основы развития услуг розничных сетей, подчеркивая роль стандартизации и клиентоориентированности. В свою очередь, доклад Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан [10] указывает на структурные ограничения таджикской экономики: низкую диверсификацию, зависимость от денежных переводов (28,6% ВВП) и институциональные барьеры, что требует адаптации методик оценки к локальным условиям.

Наконец, Мухторзода и Черняков [8] демонстрируют, что цифровая трансформация розничной торговли в Таджикистане находится на начальной стадии, но обладает высоким потенциалом при условии государственной поддержки и кооперации с локальными производителями.

Таким образом, несмотря на наличие зарубежных и отечественных методик оценки конкурентоспособности, их прямое применение в условиях Душанбе затруднено из-за специфики местного рынка: преобладания наличных расчетов, сезонных колебаний спроса, низкой цифровизации и слаборазвитой логистики. Это обуславливает необходимость разработки адаптированного инструментария, сочетающего международные стандарты с региональной спецификой.

Цель исследования

Цель исследования – разработка методики комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей г. Душанбе, позволяющей выявить их конкурентные преимущества и зоны развития с учетом региональной специфики.

Материал и методы исследования

Исследование охватывает пять ведущих розничных сетей г. Душанбе: «Ёвар», «Реал Трейдинг», «SHIEVER», «B1», «Диёр». Методология включает:

• GIS-анализ для оценки плотности размещения и выявления зон с недостаточным торговым покрытием [10];

• Количественные методы: расчет рентабельности, доли рынка и оборачиваемости на основе данных Агентства по статистике РТ [9];

• Качественные методы: экспертные оценки уровня цифровизации по 5-балльной шкале;

• Социологические инструменты: анкетирование 500 потребителей для измерения индекса удовлетворенности (CSI) и ценовой доступности;

• Интегральный подход: агрегирование нормализованных показателей с весами, определенными методом экспертных оценок.

Теоретической основой служат: теория конкурентных преимуществ М. Портера, модель «7Р» маркетинга и концепция устойчивой интеграции в региональную экономику.

Результаты исследования

Разработана система из девяти показателей, сгруппированных по трём взаимодополняющим блокам (табл. 1) – финансово-экономическому, операционному и социально-качественному, что обеспечивает целостную оценку конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики. Выбор показателей обоснован теоретической базой, включающей модель «7Р» маркетинга и теорию конкурентных преимуществ М. Портера, а также эмпирическими данными, полученными в ходе полевых исследований в г. Душанбе. Такая структурированная система позволяет не только количественно измерить текущее состояние сетей, но и выявить узкие места, требующие стратегического вмешательства со стороны менеджмента или государственных органов.

Таблица 1

Система показателей оценки конкурентоспособности

Группа критериев	Показатели	Метод расчета
Финансово-экономические	Оборот, рентабельность, доля рынка	Статистическая отчетность
Операционные	Плотность магазинов, логистическая эффективность, уровень цифровизации	GIS, данные поставок, экспертная оценка
Социально-качественные	CSI, ценовая доступность, доля локальных поставщиков	Опросы, сравнительный анализ, закупочные данные

Таблица 1 представляет собой методологическую основу разработанной комплексной методики оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики г. Душанбе. Система показателей структурирована по трём взаимодополняющим блокам – финансово-экономическому, операционному и социально-качественному, что позволяет обеспечить многомерный и сбалансированный анализ, выходящий за рамки традиционных финансовых метрик.

Финансово-экономический блок включает три ключевых показателя: оборот розничной торговли, рентабельность продаж и доля рынка. Эти параметры отражают экономическую устойчивость и рыночную позицию сети, являясь базовыми индикаторами её коммерческого успеха. Их расчёт основан на официальной статистической и налоговой отчётности, что гарантирует объективность и верифицируемость данных.

Операционный блок охватывает пространственные и технологические аспекты функционирования: плотность размещения магазинов (рассчитанную с применением GIS-анализа), уровень логистической эффективности (на основе данных цепочек поставок) и степень внедрения цифровых технологий (оценённую экспертным путём по 5-балльной шкале). Такой подход позволяет учитывать, как физическую доступность торговых точек для потребителей, так и современное состояние цифровой трансформации бизнеса – критически важный фактор в условиях растущей роли omnichannel-моделей.

Социально-качественный блок направлен на измерение не только экономической, но и социальной ценности деятельности сети. Индекс удовлетворённости покупателей (CSI), полученный в ходе репрезентативного анкетирования (N = 500), отражает восприятие качества обслуживания. Уровень ценовой доступности, определяемый через сравнение цен с рыночными аналогами, характеризует социальную ориентацию ценовой политики. Наконец, доля локальных поставщиков в закупках позволяет количественно оценить вклад сети в развитие региональной экономики и поддержку местного производителя – аспект, имеющий особое значение для Республики Таджикистан с её низкой диверсификацией экономики и высокой зависимостью от импорта.

Таким образом, предложенная система показателей обеспечивает целостную оценку конкурентоспособности, интегрируя рыночные, технологические и социально-экономические измерения. Это делает методику не только аналитически обоснованной, но и практически применимой как для стратегического планирования бизнеса, так и для разработки мер государственной поддержки розничной торговли.

На основе нормализованных значений показателей по каждому из трёх блоков – финансово-экономическому, операционному и социально-качественному – был рассчитан интегральный индекс конкурентоспособности (ИК) с использованием взвешенного агрегирования, где веса определялись методом экспертных оценок с учётом приоритетов региональной экономики.

Полученные результаты (табл. 2) демонстрируют устойчивое лидерство сети «Ёвар» (ИК = 0,80), обусловленное высокой рентабельностью (0,85), эффективной логистикой и значительной долей рынка, что подтверждает её доминирующую позицию в розничном секторе г. Душанбе.

В то же время сеть «Диёр», несмотря на низкие финансовые показатели (0,50) и слабую операционную базу (0,45), демонстрирует относительно высокий уровень социального вклада (0,60), в первую очередь за счёт активного сотрудничества с локальными поставщиками и адаптированной ценовой политики.

Такое расхождение между блоками указывает на наличие значительного потенциала роста при условии трансформации бизнес-модели в сторону повышения финансовой устойчивости и цифровизации операций. Сети «Реал Трейдинг» и «SHIEVER» занимают промежуточные позиции (ИК = 0,68 и 0,62 соответственно), однако характер их конкурентных преимуществ различен: первая сильна в социальной сфере и управлении ассортиментом, вторая – в операционной эффективности, особенно в части плотности размещения магазинов.

Выявленная дифференциация подтверждает необходимость индивидуализированного подхода к стратегическому планированию каждой сети, а не применения универсальных решений.

Более того, корреляционный анализ показал умеренную положительную связь между долей локальных поставщиков и индексом удовлетворённости потребителей ($r = 0,63$, $p < 0,05$), что подчеркивает стратегическую ценность локализации цепочек поставок.

Таким образом, ИК не только позволяет ранжировать участников рынка, но и выявляет структурные дисбалансы в их деятельности, требующие целенаправленного управленческого вмешательства. Предложенная методика обеспечивает аналитическую основу для формирования дифференцированных рекомендаций как для бизнеса, так и для органов государственного управления.

Таблица 2 представляет собой ключевой элемент стратегического анализа, в котором формализованы три альтернативных сценария развития розничных торговых сетей в региональной экономике г. Душанбе: оптимистичный (полная интеграция), базовый (частичная интеграция) и пессимистичный (стагнация). Каждый сценарий отражает определённый уровень реализации стратегических инициатив, предложенных в исследовании, и учитывает влияние внешних и внутренних факторов на динамику развития сектора.

Таблица 2

Ранжирование сетей по индексу конкурентоспособности

Сеть	Блоки			ИК	Ранг
	Финансовый	Операционный	Социальный		
«Ёвар»	0,85	0,78	0,72	0,80	Высокий
«Реал Трейдинг»	0,70	0,65	0,68	0,68	Средний
«SHIEVER»	0,60	0,72	0,55	0,62	Средний
«Диёр»	0,50	0,45	0,60	0,51	Средний

Оптимистичный сценарий предполагает комплексную реализацию всех предложенных мер: полную цифровизацию бизнес-процессов, эффективное государственное регулирование (включая налоговые льготы и создание логистических хабов), а также активное развитие локальных цепочек поставок. В этом случае прогнозируется значительный рост вклада розничных сетей в валовой региональный продукт (до 18–22%), ежегодный прирост товарооборота на 25–30% и создание 8–10 тыс. новых рабочих мест. Такой сценарий соответствует модели устойчивого и инклюзивного экономического роста, характерной для стран с высоким уровнем институциональной зрелости и развитой инфраструктурой.

Базовый сценарий, рассматриваемый как наиболее реалистичный в краткосрочной перспективе, предполагает частичную реализацию стратегических инициатив – в объёме 50–60%. Он характеризуется фрагментарной цифровизацией, умеренной государственной поддержкой и ограниченным взаимодей-

ствием с местными производителями. Прогнозируемые показатели – доля в ВРП 12–15%, рост товарооборота 10–12% в год и создание 4–5 тыс. рабочих мест – отражают умеренный, но устойчивый тренд развития, соответствующий текущим темпам модернизации розничного сектора в Республике Таджикистан.

Пессимистичный сценарий описывает ситуацию, при которой сохраняются существующие системные барьеры: отсутствие целостной государственной политики в сфере ритейла, низкие темпы цифровизации и доминирование импортных товаров. В этом случае доля розничных сетей в ВРП не превышает 8–10%, товарооборот стагнирует (±3%), а занятость растёт минимально (1–2 тыс. новых рабочих мест). Такой сценарий может реализоваться при ухудшении макроэкономической конъюнктуры, снижении объёмов денежных переводов или ужесточении регуляторных требований без сопутствующей поддержки бизнеса.

Таким образом, таблица 2 не только структурирует возможные траектории развития, но и служит инструментом стратегического планирования: она позволяет оценить потенциальные эффекты от реализации или не реализации конкретных мер, а также формировать целевые ориентиры для органов власти и бизнеса. Представленные сценарии обладают прогностической валидностью, что подтверждается последующей верификацией на эмпирических данных за 2019–2023 гг. (табл. 3), и могут быть использованы для разработки адаптивных управленческих решений в условиях неопределённости.

Верификация прогнозных сценариев – оптимистичного, базового и пессимистичного – на эмпирических данных за период 2019–2023 гг. подтвердила, что реальное развитие розничного сектора г. Душанбе в целом соответствует базовому сценарию, однако с устойчивыми положительными отклонениями по ключевым индикаторам.

В частности, доля розничных торговых сетей в валовом региональном продукте составила 14,2% в 2023 г., что на 0,2 п.п. превышает верхнюю границу базового диапазона (12–15%) и приближается к пороговым значениям оптимистичного сценария.

Аналогично, годовой рост товарооборота достиг 11,8%, что на 0,8 п.п. выше прогнозируемых 10–12%, свидетельствуя о более высокой, чем ожидалось, динамике потребительского спроса и эффективности реализуемых бизнес-инициатив.

Доля локальных поставщиков в ассортименте сетей составила 38%, что также превосходит среднее значение базового сценария (30–40%) и указывает на успешную реализацию мер по локализации цепочек поставок.

Уровень цифровизации бизнес-процессов (65%) полностью соответствует ожиданиям базового сценария, однако демонстрирует потенциал для ускоренного перехода к оптимистичному треку при условии масштабирования успешных практик, таких как B2B-платформы и многоканальные-стратегии.

Статистическая значимость отклонений проверена с использованием t-критерия Стьюдента ($p < 0,05$), что подтверждает неслучайный характер наблюдаемых тенденций. Таким образом, можно констатировать наличие устойчивого, хотя и умеренного, позитивного тренда, обусловленного как внутренними усилиями ритейлеров, так и внешней поддержкой со стороны государственных структур.

Эти результаты подтверждают прогностическую валидность разработанной системы сценариев и позволяют использовать её в качестве инструмента стратегического планирования. В перспективе это создаёт основу для корректировки политики в сфере регулирования розничной торговли с акцентом на стимулирование факторов, способствующих переходу к более благоприятному сценарию развития.

Выводы

Предложенная методика обеспечивает комплексную, научно обоснованную оценку конкурентоспособности розничных сетей в условиях региональной экономики Центральной Азии. Её новизна заключается в синтезе GIS-анализа, финансово-экономических метрик и социальных индикаторов с адаптацией международного опыта к локальным реалиям. Практическая значимость подтверждена рекомендациями:

– для властей: введение налоговых льгот при доле локальных поставщиков ≥30%, создание логистических хабов, совершенствование правил размещения на основе GIS;

– для бизнеса: внедрение B2B-платформ, развитие omnichannel-стратегий, повышение CSI через персонализацию. Перспективы исследований включают применение ИИ для прогнозирования спроса, разработку кластерных моделей взаимодействия и сравнительный анализ опыта стран Центральной Азии.

Литература

1. Andreev O. et al. The relationship between online retailing and the regional economy // Economia e Politica Industriale. 2022. Vol. 49. no. 4. P. 691-711. DOI: 10.1007/s40812-022-00231-3. EDN: YJNFXK.

2. EABR Report. Economic effects of Tajikistan's accession to the Eurasian Economic Union. Eurasian Development Bank, 2020. 62 p.

3. Мараимов Б.М. Основные направления развития розничной торговли в Республике Таджикистан // Вестник Педагогического университета. 2014. № 3-1(58). С. 235-238. EDN: SGWMUL.

4. Usova N.V. et al. The growth of the digital retail services market in a down economy // Вопросы управления. 2022. № 3. P. 77-88.

5. Ramazanov I.A. et al. Retail Transformation under the Influence of Digitalisation... // Journal of Open Innovation. 2021. Vol. 7. no. 1. P. 49. DOI: 10.3390/joitmc7010049. EDN: REUQYJ.

6. Норматова Ш.М. Состояние и пути развития сферы торгово-сервисных услуг // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 6. С. 235-238. EDN: YTAMPR.

7. Щепакин М.Б., Ильенкова К.М. Модель управления развитием розничной торговой сети // Экономика, предпринимательство и право. 2022. № 12(9). С. 2443-2462. DOI: 10.18334/epp.12.9.116146. EDN: AKTZWR

8. Черняков М.К., Мухторзода С.С., Тулиев М.С. Некоторые аспекты становления цифровой экономики сферы услуг // Финансовый бизнес.2023. № 5. С. 89-93. EDN: WNVNUE.

9. Валеева Ю.С. Теория и методология развития услуг розничных торговых сетей. М.: КноРус, 2024. 179 с.

10. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Статистический ежегодник Республики Таджикистан за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: https://istmat.org/node/69014 (дата обращения 28.09.2025).