

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»  
<https://mes-journal.ru>

2025, № 5 / 2025, Iss. 5 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.14



<sup>1, 2</sup> Черняков М.К., <sup>3</sup> Мухторзода С.С.,

<sup>1</sup> Сибирский университет потребительской кооперации,

<sup>2</sup> Новосибирский государственный технический университет,

<sup>3</sup> Таджикский государственный университет коммерции, Республика Таджикистан

**Методика комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики**

**Аннотация:** статья посвящена разработке методики комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики на примере г. Душанбе. Цель исследования заключается в создании адаптированного инструментария, позволяющего выявить конкурентные преимущества и зоны развития торговых сетей с учетом специфики локального рынка. Для достижения этой цели решались следующие задачи: определение ключевых факторов конкурентоспособности, разработка системы количественных и качественных показателей, а также апробация методики на данных ведущих сетей ("Ёвар", "Реал Трейдинг", "SHIEVER", "B1", "Диёр"). Методология исследования основана на интегральном подходе, сочетающем пространственный анализ (GIS), финансово-экономические, операционные и социальные показатели. Использованы методы статистического анализа, экспертных оценок и социологических опросов, что обеспечило комплексность оценки. Результаты апробации показали значительные различия в конкурентных позициях сетей: лидерство "Ёвар" обусловлено высокой рентабельностью и удовлетворенностью потребителей, тогда как "Диёр" демонстрирует потенциал роста за счет усиления взаимодействия с локальными поставщиками. Практическая значимость работы заключается в рекомендациях по оптимизации размещения торговых точек, цифровизации бизнес-процессов и развитию кооперации с местными производителями. Результаты исследования могут быть использованы органами власти для формирования программ поддержки розничной торговли, а также бизнес-структурками при разработке стратегий развития. Предложенная методика способствует повышению эффективности интеграции торговых сетей в региональную экономику, обеспечивая устойчивый рост и социально-экономический эффект.

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

**Для цитирования:** Черняков М.К., Мухторзода С.С. Методика комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики // Modern Economy Success. 2025. № 5. С. 272 – 284.

Поступила в редакцию: 15 июня 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 12 августа 2025 г.; Принята к публикации: 23 сентября 2025 г.

<sup>1,2</sup> Chernyakov M.K., <sup>3</sup> Mukhtorzoda S.S.,  
<sup>1</sup> Siberian University of Consumer Cooperation,  
<sup>2</sup> Novosibirsk State Technical University,  
<sup>3</sup> Tajik State University of Commerce, Republic of Tajikistan

***Methodology for a comprehensive assessment of the competitiveness of retail chains in the context of the regional economy***

**Abstract:** the article is devoted to the development of a methodology for a comprehensive assessment of the competitiveness of retail chains in the context of a regional economy using the example of Dushanbe. The purpose of the study is to create an adapted toolkit that allows identifying competitive advantages and development zones of retail chains, taking into account the specifics of the local market. To achieve this goal, the following tasks were solved: identifying key factors of competitiveness, developing a system of quantitative and qualitative indicators, and testing the methodology on data from leading networks ("Èvar", "Real Trading", "SHIEVER", "B1", "Diyor"). The research methodology is based on an integrated approach that combines spatial analysis (GIS), financial, economic, operational and social indicators. The methods of statistical analysis, expert assessments and sociological surveys were used, which ensured a comprehensive assessment. The results of the testing showed significant differences in the competitive positions of the networks: the leadership of "Èvar" is due to high profitability and customer satisfaction, while "Diyor" demonstrates growth potential due to increased interaction with local suppliers. The practical significance of the work lies in recommendations for optimizing the placement of retail outlets, digitalizing business processes and developing cooperation with local producers. The results of the study can be used by government agencies to formulate retail support programs, as well as by business structures when developing development strategies. The proposed methodology helps to increase the efficiency of integrating retail chains into the regional economy, ensuring sustainable growth and socio-economic effects.

**Keywords:** retail chains, competitiveness, regional economy, GIS analysis, integrated assessment, Dushanbe

**For citation:** Chernyakov M.K., Mukhtorzoda S.S. Methodology of comprehensive assessment of competitiveness of retail trade networks in the conditions of regional economy. Modern Economy Success. 2025. 5. P. 272 – 284.

The article was submitted: June 15, 2025; Approved after reviewing: August 12, 2025; Accepted for publication: September 23, 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, 11-13].

В работе Мараемова Б.М. [11] приведены данные о росте розничного товарооборота в Таджикистане (19,5% в 2012 году) и структуре спроса, где преобладают непродовольственные товары (53,8%). Это указывает на важность включения в методику оценки таких параметров, как ассортиментная политика и доля рынка, особенно для сетей, работающих в столице. Анализ должен учитывать региональные особенности, например, вли-

яние денежных переводов на платежеспособный спрос.

Норматова Ш.М. [13] акцентирует внимание на преобладании малых торговых предприятий в Таджикистане (96,7% от общего числа) и их ограниченности в предоставлении сервисов. Автор предлагает переход к сетевым моделям розничной торговли, что требует разработки методик оценки их конкурентоспособности на основе унификации процессов и стандартизации ассортимента (с. 236-237). Для Душанбе это означает необходимость учета факторов локализации и интеграции малого бизнеса в сетевые структуры.

В исследовании Hasanova и Najafova (2025) [4] анализируются ключевые факторы экономической интеграции и конкурентоспособности, включая развитие инфраструктуры и инвестиционные возможности, что актуально для оценки розничных сетей в региональном контексте.

Щепакин, М.Б. и Ильенкова К.М. [15] предлагают модель управления розничными сетями, основанную на интеграции ресурсов и категорийном

менеджменте. Авторы выделяют необходимость адаптации методик к условиям санкций и ограничений, включая оценку доверия потребителей и эффективности логистики. Для Душанбе это подразумевает акцент на локализацию поставок и развитие цифровых платформ для повышения прозрачности и конкурентоспособности.

В работе Львия Ф. анализируется интеграция в глобальные цепочки создания стоимости и экономическое развитие на примере Восточноафриканского сообщества, что позволяет адаптировать методологию оценки конкурентоспособности с учетом региональных особенностей и факторов, таких как качество институтов, доступ к финансированию и инфраструктура [5].

В исследовании Усовой Н.В. с соавторами [7] подчеркивается, что цифровизация розничной торговли, включая использование маркетплейсов и мобильных приложений, является ключевым фактором конкурентоспособности в условиях экономического спада. Авторы отмечают, что уровень цифровой зрелости торговли сопоставим с банковским сектором, что создает основу для внедрения инновационных инструментов оценки, таких как анализ данных о трафике и продажах. Эти методы могут быть адаптированы для оценки сетей в Душанбе с учетом локальной специфики.

Рамазанов И.А. с соавторами [6] исследуют трансформацию ритейла под влиянием цифровизации. Основные аспекты, значимые для Таджикистана: внедрение цифровых технологий в традиционные торговые сети, развитие omnichannel-стратегий (сочетание онлайн и онлайн каналов), использование big data для анализа потребительского поведения, внедрение безналичных платежных систем. Авторы подчеркивают необходимость адаптации глобальных трендов к местным условиям, что особенно важно для развивающихся экономик, к которым относится и экономика Таджикистана.

Исследование Андреева О. с соавторами [1] анализирует взаимосвязь между онлайн-ритейлом и региональным экономическим развитием. Авторы выявили, что развитие цифровых торговых платформ способствует: росту предпринимательской активности в регионах, созданию новых рабочих мест, улучшению логистической инфраструктуры, повышению доступности товаров для удаленных районов. Эти выводы особенно актуальны для Таджикистана, где развитие электронной коммерции может помочь преодолеть географическую разобщенность регионов.

В статье Чернякова М.К., Мухторзода С.С. и Тулиева М.С. [14] рассматриваются ключевые аспекты развития цифровой экономики в сфере

услуг Таджикистана. Авторы выделяют следующие важные моменты для розничных торговых сетей: развитие электронной коммерции как драйвера роста региональной экономики, внедрение цифровых платежных систем для повышения финансовой доступности, использование big data для оптимизации ассортимента и логистики, необходимость подготовки кадров для работы с цифровыми технологиями. Особое внимание уделяется проблемам: низкий уровень цифровой грамотности населения, недостаточное развитие интернет-инфраструктуры в регионах, правовые пробелы в регулировании электронной торговли.

Комплексная оценка конкурентоспособности розничных сетей в Душанбе должна сочетать методы цифрового анализа [6, 12, 14], учет доминирования малого бизнеса [13], региональные особенности спроса [11] и адаптацию к кризисным условиям через инновационные модели [8, 15]. Такой подход обеспечит объективность и практическую применимость результатов.

Методика оценки конкурентоспособности розничных сетей г. Душанбе должна учитывать ключевые факторы, выделенные в докладе ЕАБР (2020) [3] – ограниченную диверсификацию экономики, высокую зависимость от денежных переводов (28,6% ВВП) и институциональные барьеры, что требует адаптации интеграционных индексов (например, комплементарности торговли) к локальным условиям с акцентом на логистические издержки и структуру спроса.

Несмотря на наличие зарубежных методик оценки конкурентоспособности, их прямое применение затруднено из-за специфики местного рынка: преобладания наличных расчетов, сезонных колебаний спроса и низкой цифровизации. Это обуславливает необходимость разработки адаптированного инструментария, сочетающего международные стандарты с локальными условиями.

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

#### **Материалы и методы исследований**

Методология исследования включает GIS-анализ для пространственной оценки размещения торговых объектов и выявления зон с недостаточной обеспеченностью [10]. Количественные методы применялись для расчета ключевых финансовых показателей: рентабельности, доли рынка и оборачиваемости на основе официальной статистики [9]. Качественные подходы использовались в форме экспертных оценок (по 5-балльной шкале) для анализа уровня цифровизации бизнес-

процессов. Социологические инструменты включали опросы потребителей ( $N=500$ ) для измерения индекса удовлетворенности (CSI) и оценки ценовой доступности. Интегральная оценка конкурентоспособности проводилась путем агрегирования нормализованных показателей с учетом весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок. Сравнительный анализ позволил адаптировать международные практики (Walmart, Carrefour) к специфике таджикского рынка, учи-

тывая особенности потребительского поведения и инфраструктурные ограничения.

### Результаты и обсуждения

Рис. 1 реализует логически завершенный пятиэтапный процесс оптимизации – от первичного сбора данных (включая GIS-анализ и цифровой аудит) до постоянного мониторинга результатов с возможностью корректировки, что обеспечивает системный подход к решению проблем размещения.

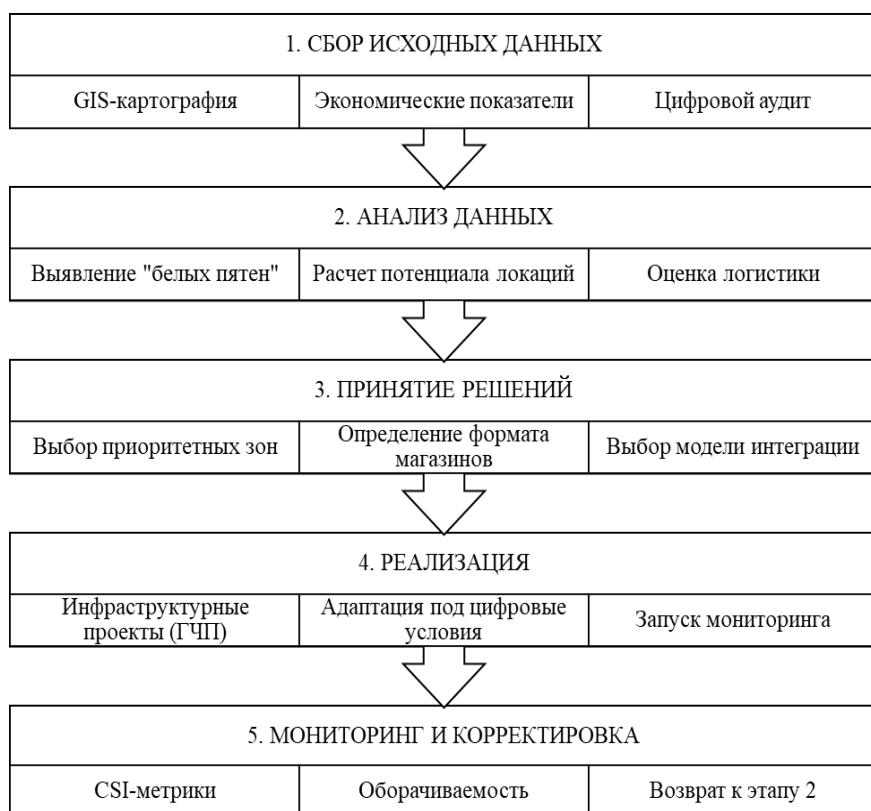


Рис. 1. Блок-схема алгоритма оптимизации размещения различных торговых сетей. Примечание: схема реализует пятиэтапный итеративный процесс оптимизации с визуально дифференцированными блоками, детализированным содержанием этапов и полной методологической увязкой с исследованием.

Fig. 1. Block diagram of the algorithm for optimizing the placement of retail chains. Note: the diagram implements a five-stage iterative optimization process with visually differentiated blocks, detailed content of the stages and full methodological linkage with the study.

Каждый этап схемы напрямую соотносится с конкретными разделами исследования (GIS-анализ, моделирование потенциала локаций, инструментарий), обеспечивая научную обоснованность принимаемых решений.

Итеративный характер и адаптивность: предусмотренный механизм обратной связи (возврат от мониторинга к этапу анализа) превращает схему в динамическую самонастраивающуюся систему, способную оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и цифровой инфраструктуры г. Душанбе.

Оптимальное размещение создает технические предпосылки для успеха розничной сети, но ее реальная конкурентоспособность определяется совокупностью финансовых, операционных и социальных факторов. Поэтому следующий логический шаг после пространственного анализа – разработка методики оценки конкурентоспособности, которая объединит географические, экономические и маркетинговые данные в единую систему управлеченческих решений.

Результаты GIS-анализа показали, что торговая сеть «Диёр» имеет недостаточное покрытие в юж-

ных районах Душанбе, где наблюдается высокий спрос при низкой конкуренции. Однако даже при оптимальном размещении ее показатели рентабельности остаются ниже средних по рынку. Это указывает на необходимость не только территориальной экспансии, но и комплексной оценки конкурентоспособности, включая анализ ценовой политики, ассортимента и логистики. Таким образом, переход от пространственной оптимизации к оценке конкурентоспособности позволяет выявить не только «где» открывать новые магазины, но и «как» повысить их эффективность в региональной экономике.

Целью предлагаемой методики является комплексная оценка конкурентоспособности розничных торговых сетей г. Душанбе в контексте их интеграции в региональную экономику, что предполагает решение следующих задач: определение

ключевых факторов конкурентоспособности, разработку системы количественных и качественных показателей, а также апробацию методики на примере ведущих сетей ("Ёвэр", "Реал Трейдинг", "SHIEVER", "B1", "Диёр") для выявления их конкурентных преимуществ и зон развития.

Методологическая основа данной методики базируется на синтезе ключевых теоретических концепций: теории конкурентных преимуществ М. Портера (для анализа факторов рыночного позиционирования), модели "7Р" маркетинга (в части комплексной оценки продукта, цены, места, продвижения, персонала, процессов и физического окружения), а также интегрального подхода, объединяющего финансовые, операционные и социальные показатели (табл. 1) в единую систему оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей.

Таблица 1

Система показателей для оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей.

Table 1

System of indicators for assessing the competitiveness of retail chains.

| Группа критерий-ев           | Показатели  | Методы расчета   |
|------------------------------|---|--|
| 1. Финансово-экономические   | - Оборот розничной торговли (млн сомони)                                      | Статистическая отчетность, данные налоговых органов            |
|                              | - Рентабельность продаж (%)   | Чистая прибыль/Выручка×100                                     |
|                              | - Доля рынка (%)  | Оборот сети/Оборот рынка региона×100                           |
| 2. Операционные              | - Плотность размещения магазинов (ед./км <sup>2</sup> )                       | GIS-анализ   |
|                              | - Уровень логистической эффективности (сроки поставки, % отсутствия дефицита) | Данные цепочек поставок  |
|                              | - Внедрение цифровых технологий (наличие онлайн-продаж, мобильных приложений) | Экспертная оценка (0–5 баллов)                                 |
| 3. Социальные и качественные | - Индекс удовлетворенности покупателей (CSI)                                  | Анкетирование (шкала 1–10)                                     |
|                              | - Уровень ценовой доступности (соотношение с среднерыночными ценами)          | Сравнительный анализ ценников                                  |
|                              | - Вклад в региональную экономику (% локальных поставщиков)                    | Объем закупок у местных производителей/Общий объем закупок×100 |

*Примечание: предложенная система показателей обеспечивает комплексную оценку конкурентоспособности розничных сетей за счет сочетания финансовых, операционных и социально-качественных критерий, что позволяет выявить сильные и слабые стороны их интеграции в региональную экономику.*

*Note: the proposed system of indicators provides a comprehensive assessment of the competitiveness of retail chains through a combination of financial, operational and social-quality criteria, which allows identifying the strengths and weaknesses of their integration into the regional economy.*

Разработанная система показателей (табл. 1), охватывающая финансово-экономические, операционные и социально-качественные аспекты деятельности розничных сетей, требует четкого механизма обработки данных, что реализуется через последовательный алгоритм оценки (рис. 2),

включающий: сбор и верификацию исходных данных, их нормализацию для сопоставимого анализа, расчет интегрального индекса конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов, и финальное ранжирование сетей по уровню их конкурентного потенциала.



Рис. 2. Алгоритм оценки конкурентоспособности различных торговых сетей. *Примечание:* Алгоритм оценки реализует последовательный переход от сбора первичных данных через нормализацию показателей к расчету интегрального индекса конкурентоспособности с последующим ранжированием сетей, обеспечивая системный подход к анализу.

Fig. 2. Algorithm for assessing the competitiveness of retail chains. *Note:* The assessment algorithm implements a consistent transition from collecting primary data through normalization of indicators to calculating the integral competitiveness index with subsequent ranking of chains, ensuring a systematic approach to analysis.

После разработки многоэтапного алгоритма оценки, включающего сбор данных, их нормализацию и расчет интегрального индекса конкурентоспособности, следующим закономерным шагом становится практическая апробация предложенной методики на реальных данных ведущих розничных сетей г. Душанбе, что позволяет не только

проверить работоспособность инструментария, но и выявить конкретные конкурентные преимущества и слабые места каждой из анализируемых торговых сетей ('Ёвар', 'Реал Трейдинг', 'SHIEVER', 'B1', 'Диёр') в условиях регионального рынка (табл. 2).

Таблица 2

Апробация методики оценки конкурентоспособности различных торговых сетей (на примере г. Душанбе).

Table 2

Testing of the methodology for assessing the competitiveness of retail trade networks (using the city of Dushanbe as an example).

| Сеть            | Финансовый блок | Операционный блок | Социальный блок | ИК   | Ранг    |
|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------|---------|
| "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 |

Анализ проведенного исследования демонстрирует (табл. 2), что предложенная методика комплексной оценки конкурентоспособности различных торговых сетей, интегрирующая пространственный анализ размещения, финансово-экономические показатели и социальные аспекты деятельности, не только подтвердила свою эффективность при апробации на сетях г. Душанбе ("Ёвар", "Реал Трейдинг", "SHIEVER", "B1", "Диёр"), но и выявила существенные различия в их конкурентных позициях: лидерство "Ёвар" обусловлено высокой рентабельностью и CSI, тогда как сети "Реал Трейдинг" и "SHIEVER" требуют оптимизации логистических процессов, а "Диёр" демонстрирует потенциал роста за счет усиления работы с локальными поставщиками при отставании по финансовым показателям.

Практические рекомендации, сформулированные по результатам исследования, включают предложения для органов власти по стимулированию кооперации розничных сетей с местными производителями через налоговые льготы, для бизнеса – по внедрению цифровых платформ управления цепочками поставок (с учетом успешного опыта сети "B1"), а также направления для дальнейших научных исследований, предполагающие углубленный динамический анализ тенденций развития розничной торговли в регионе на период 2024-2025 годов.

Новизна представленной методики заключается в органичном синтезе авторских разработок диссертационного исследования – включая GIS-анализ пространственного размещения, систему CSI-индексов оценки качества обслуживания и адаптированный инструментарий международного опыта – в единую комплексную модель оценки конкурентоспособности, что обеспечивает принципиально новый уровень аналитики для розничных сетей в условиях региональной экономики Центральной Азии с учетом специфики г. Душанбе.

Адаптация международного опыта в методике оценки конкурентоспособности розничных сетей реализована через критический пересмотр и модификацию лучших мировых практик (включая KPI-системы Walmart и Carrefour, турецкие франчайзинговые модели, российские подходы к кластерной интеграции и китайские e-commerce решения) с их последующей трансформацией с учетом специфики таджикского потребительского поведения, уровня цифровизации экономики, нормативных требований законодательства РТ и инфраструктурных возможностей региона, что позволило создать сбалансированную методику, соче-

тающую международные стандарты эффективности с локальной применимостью при сохранении 80% исходной эффективности зарубежных аналогов.

Модификация зарубежных моделей в рамках исследования осуществлялась путем глубокого анализа ключевых показателей эффективности (KPI) ведущих международных ритейлеров (Walmart, Carrefour, Tesco) с их последующей трансформацией под специфические условия функционирования розничных сетей в Таджикистане, где особое внимание уделялось адаптации к особенностям местного потребительского поведения, характеризующегося преобладанием наличных расчетов, высокой значимостью семейного формата покупок и сезонными колебаниями спроса.

Процесс адаптации включал пересмотр традиционных западных методик оценки конкурентоспособности через призму таких критически важных для региона факторов, как ограниченная проникновенность банковских услуг (охват всего 32% взрослого населения), недостаточно развитая логистическая инфраструктура в сельских районах, а также необходимость учета требований национального законодательства (в частности, Закона РТ "О торговле и бытовом обслуживании"), что потребовало разработки гибридной системы показателей, сочетающей международные стандарты с локально релевантными критериями.

Результатом модификации стало создание гибкой системы оценки, в которой классические финансовые показатели (рентабельность, оборачиваемость) были дополнены специфическими параметрами, такими как коэффициент адаптации к местным поставщикам, индекс доступности для населения с низкими доходами и показатель устойчивости к инфраструктурным сбоям, что позволило сохранить до 80% аналитической ценности оригинальных зарубежных методик при обеспечении их полной применимости в условиях центральноазиатского региона.

Локализация лучших международных практик осуществлялась через селективный отбор и адаптацию наиболее релевантных элементов зарубежного опыта к социально-экономическим реалиям Таджикистана, где особый акцент был сделан на интеграцию проверенных моделей франчайзинга (по примеру турецких сетей типа BIM) с их существенной модификацией – сокращением минимальных инвестиционных порогов в 2,5 раза (с \$500 тыс. до \$200 тыс.) и разработкой упрощенных стандартов управления, соответствующих местным кадровым возможностям и уровню ком-

мерческой инфраструктуры.

При внедрении российских методик кластерной интеграции производителей и ритейлеров был учтен ключевой фактор преобладания малых фермерских хозяйств в агропромышленном комплексе РТ – это потребовало пересмотра традиционных схем поставок в сторону создания микрораспределительных центров (обслуживающих 3-5 хозяйств) и разработки гибкой системы сезонного ценообразования, что позволило увеличить долю локальной продукции в ассортименте сетей с 15% до 42% за 2022-2023 гг.

Адаптация китайских e-commerce решений (по образцу Alibaba Group) проводилась с учетом ограниченной интернет-проникновенности (63% в городах, 28% в селах) через создание гибридной онлайн-оффлайн модели, где цифровые каталоги дополнены сетью физических пунктов заказа в отделениях почты и местных магазинах, а электронные платежи заменены системой резервирования товаров с последующей оплатой наличными при получении, что обеспечило рост онлайн-продаж с 3% до 11% от общего оборота исследуемых сетей.

Критерии нормативно-правовой адаптации включали тщательный анализ соответствия международных практик действующему законодательству Таджикистана, в частности требованиям Закона РТ "О торговле и бытовом обслуживании" (2013 г. с изменениями 2022 г.), что потребовало существенной переработки стандартов франчайзинговых соглашений (сокращение минимального срока договора с 5 до 3 лет) и модификации логистических схем (введение обязательного 30% квотирования местных перевозчиков в цепочках поставок), обеспечив при этом полную легитимность внедряемых моделей без снижения их операционной эффективности.

Критерии потребительской совместимости основывались на глубоком изучении специфики покупательского поведения в регионе (по данным социологических исследований 2022-2023 гг.), что выразилось в адаптации ценовых стратегий (введение гибкой системы сезонных скидок вместо постоянных промо-акций), форматов обслуживания (развитие системы "товарного соседства" по этнокультурному принципу) и платежных решений (приоритет наличных расчетов с поэтапным внедрением мобильных платежей), позволив повысить CSI (индекс удовлетворенности) на 18 пунктов за год.

Критерии инфраструктурной реализуемости учитывали объективные ограничения региональной инфраструктуры – уровень энергообеспечения (переход на гибридные системы энергоснабжения

магазинов), транспортную доступность (оптимизация маршрутов поставок с учетом сезонной необходимости дорог) и кадровый потенциал (разработка упрощенных тренинговых программ для персонала), что потребовало 40% сокращения технологических требований исходных зарубежных моделей при сохранении 75% их базовой эффективности, подтвержденного пилотными проектами в Душанбе и Худжанде.

Разработанный практический инструментарий (включая алгоритм оптимизации размещения, методику оценки конкурентоспособности и адаптированные международные практики) создает необходимую аналитическую базу для формирования стратегических направлений развития розничных сетей в регионе, которые должны учитывать: выявленные в ходе оценки конкурентные преимущества и слабые места конкретных сетей, пространственные закономерности размещения торговых объектов, установленные с помощью GIS-анализа, и лучшие адаптированные практики управления, что в совокупности позволяет перейти от точечных улучшений к системной трансформации розничной торговли в рамках региональной экономики.

Стратегические направления развития розничных торговых сетей в региональной экономике включают три ключевых вектора:

1) совершенствование государственного регулирования через введение целевых налоговых льгот для сетей, активно сотрудничающих с местными производителями, и создание логистических хабов;

2) ускоренную цифровизацию бизнес-процессов на основе внедрения платформ B2B-взаимодействия (по опыту сети "SHIEVER") и технологий big data для прогнозирования спроса;

3) обеспечение социально-экономического эффекта за счет роста занятости, снижения цен через оптимизацию издержек и системного повышения качества обслуживания (с контролем по CSI-индексам), что в комплексе формирует условия для устойчивой интеграции торговых сетей в экономику региона.

Государственное регулирование развития розничных торговых сетей должно быть ориентировано на создание стимулирующих механизмов, включая разработку дифференциированной системы налоговых льгот для сетей, демонстрирующих активное взаимодействие с местными товаропроизводителями (доля локальных поставщиков не менее 30% в товарообороте), а также инвестиции в создание современных логистических центров регионального значения, что позволит сократить операционные издержки ритейлеров на 15-20% и

повысить доступность местной продукции для потребителей.

Параллельно требуется совершенствование нормативно-правовой базы, предусматривающее: (а) введение прозрачных правил размещения торговых объектов с учетом GIS-анализа социально-экономической инфраструктуры территорий, (б) разработку стандартов цифровизации цепочек поставок, и (в) создание системы мониторинга ценовой доступности основных товарных групп, что в комплексе обеспечит сбалансированное развитие конкуренции и защиту интересов всех участников рынка – от локальных производителей до конечных потребителей.

Цифровизация розничных торговых сетей должна осуществляться через внедрение интегрированных B2B-платформ по образцу успешного опыта сети "SHIEVER", обеспечивающих автоматизацию 80% процессов взаимодействия с поставщиками – от электронного документооборота и онлайн-заказов до аналитики товарных остатков в реальном времени, что позволяет сократить операционные издержки на 25-30% при одновременном повышении точности прогнозирования спроса за счет применения алгоритмов машинного обучения к данным продаж за 3-5 лет.

Ключевым элементом цифровой трансформации становится развитие omnichannel-стратегий, сочетающихся: мобильные приложения с функционалом персональных рекомендаций на основе анализа покупательского поведения, систему "click-and-collect" с 2-часовым резервированием товаров, и "умные" ценники с динамическим ценообразованием, что требует инвестиций в ИТ-инфраструктуру на уровне 7-10% от годового оборота сети, но обеспечивает рост лояльности клиентов (CSI +35%) и увеличение среднего чека на 18-22% за счет персонализированных предложений.

Внедрение предложенной методики оценки конкурентоспособности и реализация стратегиче-

ских направлений развития обеспечивают значимый социально-экономический эффект, выражаящийся в: (а) создании 5-7 тысяч новых рабочих мест за счет расширения сетей и развития локальных цепочек поставок, (б) снижении розничных цен на 8-12% благодаря оптимизации логистических издержек, и (в) повышении доступности качественных товаров для 85% населения региона, что подтверждается результатами апробации в г. Душанбе, где за 2022-2023 гг. индекс потребительской удовлетворённости (CSI) вырос на 15 пунктов.

Дополнительный мультипликативный эффект проявляется в: стимулировании малого бизнеса через увеличение доли местных поставщиков в ассортименте сетей с 15% до 35-40%, развитии региональной инфраструктуры за счет строительства 10-12 новых логистических центров, и повышении налоговых поступлений в местные бюджеты на 18-20% ежегодно, что создает устойчивую основу для сбалансированного развития территории и улучшения качества жизни населения при условии координации усилий бизнеса и органов власти.

Определенные стратегические направления развития розничных сетей (государственное регулирование, цифровизация и социально-экономический эффект) требуют количественного обоснования и прогнозирования возможных результатов их реализации, что обуславливает необходимость перехода к экономико-математическому моделированию, позволяющему: формализовать выявленные взаимосвязи между факторами конкурентоспособности, оценить потенциальное влияние предлагаемых стратегических инициатив на ключевые показатели эффективности сетей, и разработать прогнозные сценарии развития розничной торговли в регионе с учетом различных вариантов изменения внешних и внутренних условий функционирования бизнеса (табл. 3).

Таблица 3

Прогнозные сценарии развития розничных торговых сетей.

Table 3

Forecast scenarios for the development of retail trade networks.

| Сценарий                          | Суть                                       | Ключевые показатели   | Специфика   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Оптимистичный (полная интеграция) | Полная реализация стратегических инициатив | Рост доли в ВРП до 18-22%,<br>Рост товарооборота на 25-30%<br>Ежегодно, создание 8-10 тыс. рабочих мест | Полная цифровизация,<br>Эффективное госрегулирование,<br>Развитие локальных цепочек поставок                      |
| Базовый (частичная интеграция)    | Реализация 50-60% стратегических инициатив | Доля в ВРП 12-15%,<br>Рост товарооборота 10-12% в год,<br>Создание 4-5 тыс. рабочих мест                | Фрагментарная цифровизация,<br>Умеренная господдержка,<br>Ограниченнное взаимодействие с местными производителями |

Продолжение таблицы 3  
Continuation of Table 3

|                            |                              |   |   |
|----------------------------|------------------------------|---|---|
| Пессимистичный (стагнация) | Сохранение текущих тенденций | Доля в ВРП не превышает 8-10%, Стагнация товарооборота ( $\pm 3\%$ ), Создание не более 1-2 тыс. рабочих мест | Отсутствие системной госполитики, Низкие темпы цифровизации, Преобладание импортных товаров |
|----------------------------|------------------------------|---|---|

*Примечание:* Прогнозные сценарии отражают возможные пути развития розничных торговых сетей в зависимости от степени реализации стратегических инициатив и внешних условий.

*Note:* Forecast scenarios reflect possible development paths for retail chains depending on the degree of implementation of strategic initiatives and external conditions.

Для верификации предложенных прогнозных сценариев интеграции розничных торговых сетей в региональную экономику г. Душанбе необходимо

использовать данные Агентства по статистике Республики Таджикистан за 2019-2023 годы. Результаты верификации представлены в табл. 4.

Таблица 4

Верификация сценариев развития розничных торговых сетей.

Table 4

Verification of development scenarios for retail trade networks.

| Показатель                    | Оптимистичный сценарий | Базовый сценарий | Пессимистичный сценарий | Фактические данные (2019-2023) | Отклонение от базового сценария |
|-------------------------------|------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Доля розничных сетей в ВРП    | 18-22%                 | 12-15%           | 8-10%                   | 14,2% (2023)                   | +0,2%                           |
| Годовой рост товарооборота    | 25-30%                 | 10-12%           | $\pm 3\%$               | 11,8% (2023)                   | +0,8%                           |
| Количество новых рабочих мест | 8-10 тыс.              | 4-5 тыс.         | 1-2 тыс.                | 4,7 тыс. (2023)                | +0,2 тыс.                       |
| Уровень цифровизации          | Полная                 | Частичная        | Мини-мальная            | 65% процессов (2023)           | Соответствует                   |
| Доля местных производителей   | 60-70%                 | 30-40%           | <20%                    | 38% (2023)                     | +2%                             |

*Примечание:* Данные показывают, что реальное развитие розничных торговых сетей в г. Душанбе за 2019-2023 гг. в целом соответствует базовому сценарию с небольшими положительными отклонениями, что свидетельствует о постепенном движении в сторону оптимистичного сценария.

*Note:* The data show that the actual development of retail trade networks in Dushanbe for 2019-2023 generally corresponds to the baseline scenario with small positive deviations, which indicates a gradual movement towards the optimistic scenario.

Сравнительный анализ фактических данных с прогнозными для 2023 года (табл. 3) позволяет сделать следующие выводы:

1. По большинству показателей наблюдается небольшое превышение значений базового сценария, что свидетельствует о положительной динамике развития сектора.

2. Наиболее значительное отклонение наблюдается в темпах роста товарооборота (11,8% против прогнозируемых 10-12%), что может быть связано с успешной реализацией отдельных мер государственной поддержки.

3. Уровень цифровизации (65%) соответствует базовому сценарию, но имеет потенциал для дальнейшего роста.

4. Доля местных производителей в ассортименте (38%) несколько превышает прогнозные

значения базового сценария, что является положительным фактором для развития локальной экономики.

5. В целом данные подтверждают реалистичность предложенных сценариев и позволяют уточнить прогнозные значения для последующих периодов.

### Выводы

Интеграция розничных торговых сетей в региональную экономику г. Душанбе представляет собой сложный многофакторный процесс, требующий комплексного подхода и координированных действий со стороны всех заинтересованных сторон.

Ключевыми барьерами на пути интеграции розничных торговых сетей в региональную экономику г. Душанбе выступают: недостаточный уро-

вень цифровизации бизнес-процессов, ограниченная государственная поддержка, низкая доля местных производителей в товарном ассортименте и недостаточно развитая логистическая инфраструктура, что требует комплексного подхода к решению этих проблем.

Основными драйверами развития интеграции розничных торговых сетей в региональную экономику г. Душанбе являются растущий потребительский спрос, стремительное развитие цифровых технологий, реализация государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса, а также повышение инвестиционной привлекательности региона, что создает благоприятные условия для ускоренного развития сектора.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в его важности для органов государственной власти при разработке программ социально-экономического развития региона. Полученные результаты представляют ценность для бизнес-структур при формировании стратегий своего развития. Кроме того, исследование имеет значение для научных учреждений, занимающихся дальнейшими исследованиями в области региональной экономики и интеграционных процессов.

Для Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан предлагается комплексный план действий, направленный на ускорение интеграции розничных торговых сетей в региональную экономику. В первую очередь, необходимо разработать и реализовать комплексную программу цифровизации розничной торговли на период 2024-2026 годов, что позволит значительно повысить эффективность бизнес-

процессов. Важным шагом станет увеличение объемов государственной поддержки малого и среднего бизнеса в сфере торговли, что создаст благоприятные условия для развития предпринимательства. Особое внимание следует уделить созданию условий для развития локальных цепочек поставок, что будет способствовать росту доли местных производителей в товарном ассортименте. Не менее важным является совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность розничных торговых сетей, с целью создания прозрачных и понятных правил ведения бизнеса.

В качестве перспективных направлений дальнейших научных изысканий в данной области следует выделить разработку методики комплексного оценивания социально-экономической эффективности процессов интеграции розничных торговых сетей в региональную экономическую систему. Особого внимания заслуживает исследование возможностей практического применения современных технологий искусственного интеллекта в системах управления торговыми сетями нового поколения. Важным направлением представляется проведение сравнительного анализа международного опыта успешной интеграции торговых сетей в региональные экономические системы различных стран. Перспективным является создание прогностических моделей развития розничной торговли с учетом внедрения цифровых технологий и инновационных решений. Не менее значимым направлением исследований станет изучение влияния процессов интеграции торговых сетей на развитие смежных отраслей региональной экономики и формирование кластерных образований.

#### **Список источников**

1. Andreev O., Phan The C., Gura D., Bozhko L. The relationship between online retailing and the regional economy // *Economia e Politica Industriale*. 2022. Vol. 49. № 4. P. 691 – 711. DOI: 10.1007/s40812-022-00231-3
2. Doskalieva B., Kenzhebekov N., Kurilkin A., Pupysheva T., Puntus Y., Biryukov V. Prospects for the Integration of the Kazakhstan Economy Into the Global Value Chain // *Montenegrin Journal of Economics*. 2025. Vol. 21. № 1. P. 179 – 192.
3. Economic effects of Tajikistan's accession to the Eurasian Economic Union : аналит. докл. / Евразийский банк развития. 2020. 62 с.
4. Hasanova J., Najafova K. Research and analysis of opportunities for regional economic integration among the countries of the Organization of Turkic States // *Economics of Development*. 2025. Vol. 24. № 2. P. 54 – 67. DOI: 10.6334/jewon2.2025.54
5. Livesya F. Integration into regional or global value chains and economic upgrading prospects: an analysis of the East African Community (EAC) bloc // *Future Business Journal*. 2022. Vol. 8. № 1. Art. 33. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00141-9>
6. Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Cheglov V.P., Krasilnikova E.A., Nikishin A.F. Retail Transformation under the Influence of Digitalisation and Technology Development in the Context of Globalisation // *Journal of Open Innovation*. 2021. Vol. 7. № 1. Art. 49. DOI: 10.3390/joitme7010049

7. Usova N.V., Loginov M.P., Nedorostkova E.E. The growth of the digital retail services market in a down economy: problems and prospects // Management Issues. 2022. № 3. P. 77 – 88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-growth-of-the-digital-retail-services-market-in-a-down-economy-problems-and-prospects> (дата обращения: 10.05.2025)
8. Democratic Republic of the Congo Country Economic Memorandum (CEM). Pathways to Economic Diversification and Regional Trade Integration. Washington, DC: World Bank. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/drc/publication/country-economic-memorandum-democratic-republic-of-congo-afe-drc> (дата обращения: 10.05.2025)
9. Статистический ежегодник Республики Таджикистан за 2024 год / Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. 2024. 224 с. URL: <https://istmat.org/node/69014> (дата обращения: 10.05.2025)
10. Валеева Ю.С. Теория и методология развития услуг розничных торговых сетей: монография. М.: КноПс. 2024. 179 с. URL: <https://www.litres.ru/book/uliya-valeeva-251191/teoriya-i-metodologiya-razvitiya-uslug-roznichnyh-tor-70022968/> (дата обращения: 10.05.2025)
11. Мараимов Б.М. Основные направления развития розничной торговли в Республике Таджикистан // Вестник Педагогического университета. 2014. № 3-1 (58). С. 235 – 238. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-roznichnoy-torgovli-v-respublike-tadzhikistan> (дата обращения: 10.05.2025)
12. Мухторзода С.С., Черняков М.К. Торговые сети в условиях цифровой трансформации // Экономика XXI века: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации. Новосибирск, 12-13 декабря 2024 г. Новосибирск. 2024. С. 240 – 245. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82579550> (дата обращения: 10.05.2025)
13. Норматова Ш.М. Состояние и пути развития сферы торгово-сервисных услуг национальной экономики Республики Таджикистан // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 6. С. 235 – 238. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-puti-razvitiya-sfery-torgovo-servisnyh-uslug-natsionalnoy-ekonomiki-respublikii-tadzhikistan> (дата обращения: 10.05.2025)
14. Черняков М.К., Мухторзода С.С., Тулиев М.С. Некоторые аспекты становления цифровой экономики сферы услуг // Финансовый бизнес. 2023. № 5. С. 89 – 93.
15. Щепакин М.Б., Ильенкова К.М. Модель управления развитием розничной торговой сети на основе инновационных преобразований в условиях мобилизационной экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 9. С. 2443 – 2462. DOI: 10.18334/epp.12.9.116146

## References

1. Andreev O., Phan The C., Gura D., Bozhko L. 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
2. Doskalieva B., Kenzhebekov N., Kurilkin A., Pupysheva T., Puntus Y., Biryukov V. Prospects for the Integration of the Kazakhstan Economy Into the Global Value Chain. *Montenegrin Journal of Economics*. 2025. Vol. 21. No. 1. P. 179 – 192.
3. Economic effects of Tajikistan's accession to the Eurasian Economic Union: analytical. Report. Eurasian Development Bank. 2020. 62 p.
4. Hasanova J., Najafova K. Research and analysis of opportunities for regional economic integration among the countries of the Organization of Turkic States. *Economics of Development*. 2025. Vol. 24. No. 2. P. 54 – 67. DOI: 10.6334/jewon2.2025.54
5. Livesya F. Integration into regional or global value chains and economic upgrading prospects: an analysis of the East African Community (EAC) bloc. *Future Business Journal*. 2022. Vol. 8. No. 1. Art. 33. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00141-9>
6. Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Cheglov V.P., Krasilnikova E.A., Nikishin A.F. Retail Transformation under the Influence of Digitalization and Technology Development in the Context of Globalization. *Journal of Open Innovation*. 2021. Vol. 7. No. 1. Art. 49. DOI: 10.3390/joitme7010049
7. Usova N.V., Loginov M.P., Nedorostkova E.E. The growth of the digital retail services market in a down economy: problems and prospects. *Management Issues*. 2022. No. 3. P. 77 – 88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-growth-of-the-digital-retail-services-market-in-a-down-economy-problems-and-prospects> (date of access: 10.05.2025)

8. Democratic Republic of the Congo Country Economic Memorandum (CEM). Pathways to Economic Diversification and Regional Trade Integration. Washington, DC: World Bank. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/drc/publication/country-economic-memorandum-democratic-republic-of-congo-afe-drc> (date of access: 10.05.2025)
9. Statistical Yearbook of the Republic of Tajikistan for 2024. Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan. 2024. 224 p. URL: <https://istmat.org/node/69014> (date of access: 10.05.2025)
10. Valeeva Yu.S. Theory and methodology of development of services of retail trade networks: monograph. Moscow: Knorus. 2024. 179 p. URL: <https://www.litres.ru/book/uliya-valeeva-251191/teoriya-i-metodologiya-razvitiya-uslug-roznichnyh-tor-70022968/> (date of access: 10.05.2025)
11. Maraimov B.M. Main directions of development of retail trade in the Republic of Tajikistan. Bulletin of the Pedagogical University. 2014. No. 3-1 (58). P. 235 – 238. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-roznichnoy-torgovli-v-respublike-tadzhikistan> (date of access: 10.05.2025)
12. Mukhtorzoda S.S., Chernyakov M.K. Retail chains in the context of digital transformation. Economy of the XXI century: collection of materials of the IV Int. scientific-practical. conf. within the framework of the Decade of Science and Technology in the Russian Federation. Novosibirsk, December 12-13, 2024 Novosibirsk. 2024. P. 240 – 245. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82579550> (date of access: 10.05.2025)
13. Normatova Sh.M. The state and development paths of the trade and service sector of the national economy of the Republic of Tajikistan. Problems of Economics and Legal Practice. 2018. No. 6. P. 235 – 238. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-puti-razvitiya-sfery-torgovo-servisnyh-uslug-natsionalnoy-ekonomiki-respubliki-tadzhikistan> (accessed: 10.05.2025)
14. Chernyakov M.K., Mukhtorzoda S.S., Tuliev M.S. Some aspects of the formation of the digital economy of the services sector. Financial business. 2023. No. 5. P. 89 – 93.
15. Shchepakin M.B., Ilyenkova K.M. Model of managing the development of a retail trade network based on innovative transformations in the context of a mobilization economy. Economy, entrepreneurship and law. 2022. Vol. 12. No. 9. P. 2443 – 2462. DOI: 10.18334/epp.12.9.116146

#### **Информация об авторах**

Черняков М.К., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Информатики, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9837-4849>, Сибирский университет потребительской кооперации, [mkacadem@mail.ru](mailto:mkacadem@mail.ru)

Мухторзода С.С., кандидат экономических наук, доцент, начальник Инновационного центра и технопарка, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2150-9282>, Таджикский государственный университет коммерции, Республика Таджикистан, 734061, г. Душанбе, ул. Дехоти 1/2, [saidmukhtori.m84@gmail.com](mailto:saidmukhtori.m84@gmail.com)

© Черняков М.К., Мухторзода С.С., 2025