

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1(66). С. 40–46  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;1(66):40–46

Научная статья

УДК 338

doi: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-40-46

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА ТОРГОВО-СЕРВИСНЫХ УСЛУГ**

**Алексей Игоревич Ченцов**

Московская международная академия, Москва, Россия,  
aspirant-mma@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0001-4902-6696>

**Аннотация.** В статье исследуются организационно-управленческие аспекты формирования и развития рынка торгово-сервисных услуг в России в условиях глобализации и цифровизации экономики. Рассматриваются современные тенденции развития торгово-сервисного сектора, включая внедрение инновационных технологий, цифровизацию бизнес-процессов и трансформацию потребительских предпочтений. Приводятся аналитические и статистические данные, отражающие текущее состояние рынка, его структуру и динамику. Особое внимание уделено проблемам цифровизации малого и среднего бизнеса, кадрового дефицита и кибербезопасности, которые препятствуют полноценному развитию сектора. В статье проанализированы основные направления совершенствования организационно-управленческого обеспечения торгово-сервисных предприятий, такие как разработка стратегий цифровой трансформации, внедрение систем автоматизации и цифровых платформ управления клиентскими отношениями (CRM), повышение квалификации кадров и развитие государственно-частного партнерства для создания цифровых экосистем. Представлены рекомендации по повышению эффективности управления на основе использования современных технологий и инновационных подходов. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к организационно-управленческому обеспечению рынка торгово-сервисных услуг, который должен включать цифровую трансформацию, модернизацию бизнес-процессов и укрепление кадрового потенциала. Представленные рекомендации и выводы могут быть использованы при разработке стратегий управления предприятиями в условиях современных вызовов.

**Ключевые слова:** торгово-сервисные услуги, организационно-управленческий аспект, цифровизация, инновационные технологии, рынок услуг, экономическое развитие, государственно-частное партнерство

**Для цитирования:** Ченцов А. И. Организационно-управленческие аспекты формирования и развитие рынка торгово-сервисных услуг // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1 (66). С. 40–46. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-40-46>.

Research article

## **ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE TRADE AND SERVICE SERVICES MARKET**

**Alexey I. Chentsov**

Moscow International Academy, Moscow, Russia,  
aspirant-mma@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0001-4902-6696>

**Abstract.** The article examines the organizational and managerial aspects of the formation and development of the trade and service services market in Russia in the context of globalization and digitalization of the

economy. The article examines current trends in the development of the trade and service sector, including the introduction of innovative technologies, the digitalization of business processes and the transformation of consumer preferences. Analytical and statistical data reflecting the current state of the market, its structure and dynamics are provided. Special attention is paid to the problems of digitalization of small and medium-sized businesses, staff shortages and cybersecurity, which hinder the full development of the sector. The article analyzes the main areas of improvement of organizational and managerial support for trade and service enterprises, such as the development of digital transformation strategies, the introduction of automation systems and digital customer relationship management platforms (CRM), professional development and the development of public-private partnerships to create digital ecosystems. Recommendations for improving management efficiency based on the use of modern technologies and innovative approaches are presented. The conducted research allows us to conclude that there is a need for an integrated approach to the organizational and managerial support of the trade and service services market, which should include digital transformation, modernization of business processes and strengthening human resources. The presented recommendations and conclusions can be used in the development of enterprise management strategies in the context of modern challenges.

**Keywords:** trade and service services, organizational and managerial aspect, digitalization, innovative technologies, market of services, economic development, public-private partnership

**For citation:** Chentsov A. I. Organizational and managerial aspects of the formation and development of the market of trade and service services. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(1(66)):40–46. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-1-66-40-46>.

Рынок торгово-сервисных услуг в России является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов экономики, формирующим значительную долю внутреннего валового продукта и обеспечивающим занятость значительной части трудоспособного населения. Его развитие оказывает комплексное влияние на социально-экономическое состояние страны, способствуя повышению уровня жизни, стимулируя рост потребительского спроса и обеспечивая инфраструктурное развитие.

В последние десятилетия торгово-сервисный сектор претерпел значительные изменения, обусловленные глобализацией и цифровизацией экономики, а также трансформацией потребительских предпочтений. Масштабное внедрение инновационных технологий в торгово-сервисные процессы способствует формированию новых моделей взаимодействия с потребителями, развитию электронной коммерции и совершенствованию систем управления качеством предоставляемых услуг.

Однако, несмотря на положительную динамику, рынок торгово-сервисных услуг сталкивается с рядом проблем, связанных с организационно-управленческим обеспечением, недостаточной цифровизацией малого и среднего бизнеса, кадровым дефицитом и отсутствием комплексных стратегий цифровой трансформации. В условиях глобальных экономиче-

ских вызовов и изменений потребительского поведения особенно важно разработать эффективные подходы к управлению и оптимизации деятельности предприятий торгово-сервисного сектора.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью глубокого анализа организационно-управленческих аспектов формирования и развития рынка торгово-сервисных услуг в России, выявления основных проблем и определения путей их решения в современных условиях.

Целью статьи является исследование организационно-управленческих аспектов формирования и развития рынка торгово-сервисных услуг в России, выявление основных проблем и путей их решения.

Рынок торгово-сервисных услуг представляет собой совокупность экономических субъектов, осуществляющих деятельность по удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах на основе коммерческих отношений. В рамках данного рынка функционируют предприятия розничной и оптовой торговли, сервисные компании, логистические операторы, а также специализированные торгово-сервисные комплексы. В современных условиях рынок торгово-сервисных услуг является важнейшим элементом экономической системы страны, поскольку он способствует обеспечению

товарного обращения, удовлетворению потребностей населения и развитию инфраструктуры потребления.

Основные функции рынка торгово-сервисных услуг:

- производственно-сбытовая — обеспечение потребителей товарами и услугами через распределительные сети и каналы сбыта.

- социальная — создание рабочих мест и обеспечение занятости населения.

- инновационная — внедрение новых технологий и улучшение качества обслуживания на основе автоматизации и цифровизации.

- информационная — обеспечение доступа к информации о товарах, услугах и условиях их предоставления.

- коммуникационная — формирование каналов связи между производителями, поставщиками и потребителями.

В условиях цифровизации рынок торгово-сервисных услуг претерпевает значительные изменения, обусловленные внедрением современных информационных технологий и автоматизацией процессов. Цифровая трансформация рынка сопровождается изменением методов взаимодействия с потребителями и совершенствованием систем управления бизнес-процессами. Одним из ключевых направлений является развитие электронной коммерции, включающей онлайн-платформы, мобильные приложения и системы автоматизированного заказа.

Современные технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и аналитика больших данных, позволяют торгово-сервисным предприятиям принимать более обоснованные управленческие решения, прогнозировать спрос и повышать качество обслуживания клиентов. Внедрение CRM-систем и автоматизированных складских комплексов позволяет оптимизировать логистику и минимизировать издержки на хранение и транспортировку товаров.

Организационно-управленческое обеспечение рынка торгово-сервисных услуг представляет собой систему мероприятий и стратегий, направленных на обеспечение эффективного функционирования торгово-сервисных предприятий в условиях изменяющейся конъюнктуры. Оно предполагает внедрение инно-

вационных моделей управления, развитие адаптивных организационных структур и повышение квалификации персонала в области цифровых технологий.

Таким образом, теоретическая основа формирования рынка торгово-сервисных услуг включает комплексный подход к организации бизнес-процессов, учитывающий современные вызовы цифровизации и глобализации экономики. Развитие данного сектора требует формирования гибких и адаптивных управленческих стратегий, ориентированных на повышение конкурентоспособности и удовлетворение потребностей клиентов в условиях динамичных изменений.

Анализ динамики развития рынка торгово-сервисных услуг свидетельствует о постепенном восстановлении после пандемии COVID-19. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2023 году объем розничного товарооборота увеличился на 6,4 % по сравнению с предыдущим годом и достиг 47,405 трлн руб. [1]. Это свидетельствует о положительной динамике потребительской активности на фоне стабилизации экономической ситуации. Стоит отметить, что восстановление товарооборота происходило на фоне постепенного снижения уровня инфляции и роста реальных доходов населения. Этот процесс сопровождается изменением структуры потребительского спроса и активным внедрением цифровых технологий. Основным трендом последних лет является значительное расширение онлайн-сегмента и электронной коммерции, что обусловлено изменением покупательских привычек и ускоренным развитием цифровых платформ.

Структурный анализ торгово-сервисного рынка позволяет выделить несколько ключевых сегментов, среди которых особое место занимают онлайн-услуги и электронная коммерция. Пандемия COVID-19 стала катализатором цифровой трансформации, стимулируя развитие онлайн-торговли и расширение спектра дистанционных услуг. На фоне роста цифровизации изменились потребительские предпочтения: все больше россиян отдают предпочтение онлайн-покупкам и дистанционным сервисам (табл. 1).

**Таблица 1** — Динамика розничного товарооборота в России (2020–2023 гг.) [2].

Год	Объем товарооборота, трлн руб.	Прирост к предыдущему году, %
2020	36,1	–3,2
2021	37,3	3,3
2022	37,8	1,3
2023	38,7	4,7

Онлайн-сегмент демонстрирует особенно высокие темпы роста. Согласно данным аналитического центра НАФИ, в 2023 году объем рынка онлайн-услуг вырос на 15% по сравнению с предыдущим годом и достиг 2,5 трлн рублей [3]. Значительное внимание уделяется развитию маркетплейсов, интернет-магазинов и цифровых платформ для оказания сервисных услуг. При этом высокую активность показывают предприятия среднего и малого бизнеса, активно адаптирующиеся к цифровым вызовам.

Одной из причин бурного роста онлайн-сегмента является изменение покупательских предпочтений и рост уровня цифровой грамотности населения. Все большее количество потребителей предпочитают использовать онлайн-платформы для приобретения товаров и получения услуг, что стимулирует бизнес внедрять инновационные технологии. Основными направлениями цифровой трансформации являются внедрение систем автоматизации процессов, использование облачных технологий и активное развитие мобильных приложений.

Важным аспектом является адаптация бизнес-моделей к условиям цифровой экономики. Многие предприятия переходят на гибридные формы обслуживания, совмещая традиционные методы торговли с современными цифровыми решениями. Это позволяет повысить конкурентоспособность и соответствовать новым требованиям рынка.

Таким образом, развитие рынка торгово-сервисных услуг в России сопровождается активной цифровизацией и адаптацией к новым условиям потребления. Значительный рост онлайн-сегмента подтверждает необходимость внедрения инновационных управленческих решений и стратегий, направленных

на улучшение клиентского сервиса и повышение операционной эффективности. Структура торгово-сервисного рынка показывает рост сегмента онлайн-услуг и электронной коммерции, что связано с изменением потребительских предпочтений и развитием цифровых платформ.

В условиях цифровизации рынка торгово-сервисных услуг важным фактором успеха является наличие высококвалифицированного персонала, способного эффективно использовать современные технологии. Однако на практике многие компании сталкиваются с дефицитом кадров, обладающих навыками работы с цифровыми платформами и аналитическими инструментами. Причины кадрового дефицита включают недостаточное развитие образовательных программ и слабую интеграцию цифровых компетенций в учебные курсы.

Низкий уровень подготовки сотрудников приводит к замедлению внедрения инновационных решений и снижению адаптивности компаний к новым технологическим вызовам. В результате торгово-сервисные предприятия теряют возможность оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений и цифровые вызовы.

Цифровизация торгово-сервисных услуг сопровождается значительными рисками, связанными с обеспечением информационной безопасности. Основные угрозы включают утечку данных, кибератаки и несанкционированный доступ к конфиденциальной информации. По данным Центра мониторинга киберугроз (ЦМК), в 2023 году количество атак на предприятия малого и среднего бизнеса увеличилось на 22% по сравнению с предыдущим годом [4].

Причинами повышенных киберугроз являются недостаточные меры защиты информа-

ционных систем, отсутствие комплексных политик кибербезопасности и недостаток кадров с компетенциями в области информационной безопасности. В результате компании могут понести значительные финансовые потери и утратить доверие клиентов. Для предотвращения угроз необходимо уделять внимание обучению сотрудников основам кибербезопасности, внедрению комплексных систем защиты данных и мониторингу безопасности в режиме реального времени.

Для повышения эффективности организационно-управленческих решений в условиях цифровизации необходимо учитывать современные тенденции и вызовы рынка, а также активное внедрение передовых технологий. Основные направления совершенствования управления на рынке торгово-сервисных услуг включают следующие меры:

1. Разработка стратегий цифровой трансформации торгово-сервисных предприятий.

Современные предприятия сталкиваются с необходимостью интеграции цифровых технологий в управленческие и операционные процессы. Разработка стратегий цифровой трансформации предполагает создание комплексных планов, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности работы с клиентами и сокращение издержек. Важно учитывать специфику каждого предприятия и адаптировать стратегии к его возможностям и потребностям. Стратегии должны охватывать внедрение новых цифровых сервисов, развитие онлайн-платформ и использование аналитики данных для принятия управленческих решений.

Ключевыми аспектами разработки стратегий являются:

- проведение цифрового аудита для выявления текущего состояния автоматизации процессов;
- определение приоритетных направлений цифровой трансформации, включая внедрение CRM и ERP-систем;
- формирование дорожной карты цифровизации с учетом рисков и возможных препятствий;
- постоянный мониторинг и оценка эффективности внедренных решений.

2. Внедрение систем автоматизации и цифровых платформ управления клиентскими отношениями (CRM).

Одним из важнейших направлений является внедрение современных систем автоматизации, включая CRM-платформы, которые позволяют оптимизировать взаимодействие с клиентами и повысить уровень персонализации обслуживания. Использование CRM-систем обеспечивает централизованный учет данных о клиентах, историю покупок и предпочтений, а также позволяет автоматизировать процессы обработки заявок и обратной связи.

Автоматизация способствует сокращению временных затрат на рутинные операции и повышает точность аналитических отчетов. Кроме того, использование цифровых платформ позволяет улучшить планирование ресурсов и повысить скорость реагирования на запросы клиентов. Внедрение таких решений снижает административные издержки и создает условия для более гибкого управления бизнес-процессами [5].

3. Повышение квалификации кадров с акцентом на цифровые компетенции.

Цифровая трансформация рынка требует наличия квалифицированных кадров, обладающих навыками работы с современными технологиями. Для этого необходимо разрабатывать и внедрять программы обучения и повышения квалификации, ориентированные на формирование цифровых компетенций. Важным аспектом является подготовка управленческого состава к использованию аналитических инструментов и управлению цифровыми проектами [6].

Рекомендуется проводить тренинги и курсы по работе с CRM-системами, автоматизированными платформами и инструментами бизнес-аналитики. Развитие цифровых компетенций позволит персоналу эффективно использовать современные решения, повышая производительность и адаптивность предприятий.

4. Развитие партнерств между государством и частным сектором для создания цифровых экосистем.

Для успешного внедрения цифровых технологий необходимы скоординированные усилия государства и бизнеса. Формирование цифровых экосистем предполагает создание

инфраструктуры для обмена данными и интеграцию различных сервисов в единую платформу. Партнерство между государством и частным сектором позволяет разрабатывать стандарты цифровизации и создавать условия для инновационного роста.

Государственные программы поддержки цифровой трансформации и субсидии на внедрение ИТ-решений могут способствовать ускорению процесса цифровизации. Кроме того, важно развивать научно-исследовательские и образовательные проекты для подготовки специалистов, востребованных на цифровом рынке труда.

Рынок торгово-сервисных услуг в России представляет собой сложную и динамично развивающуюся структуру, которая играет важную роль в обеспечении экономического роста и социального благополучия. В условиях цифровизации и глобализации экономика требует кардинального пересмотра традиционных подходов к организации и управлению торгово-сервисными предприятиями. Основными вызовами рынка являются недостаточная цифровизация малых и средних предприятий, кадровый дефицит в сфере цифровых компетенций и высокие риски информационной безопасности.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости формирования комплексных стратегий цифровой трансформации, направленных на внедрение инновационных технологий и автоматизацию процессов. Развитие цифровых платформ и приме-

нение современных управленческих решений являются основными направлениями повышения конкурентоспособности и эффективности торгово-сервисных предприятий.

Особое внимание должно быть уделено повышению квалификации кадров с акцентом на цифровые навыки, что позволит предприятиям успешно адаптироваться к новым условиям рынка. Также важно развивать партнерские отношения между государством и частным сектором для создания цифровых экосистем, обеспечивающих интеграцию инновационных решений в бизнес-процессы.

Таким образом, для устойчивого развития рынка торгово-сервисных услуг необходим комплексный подход, учитывающий современные вызовы и перспективы цифровой трансформации. Адаптация к новым условиям и активное внедрение передовых технологий позволят обеспечить стабильное функционирование и конкурентоспособность торгово-сервисных предприятий в долгосрочной перспективе.

Развитие рынка торгово-сервисных услуг в России требует комплексного подхода к совершенствованию организационно-управленческого обеспечения. В условиях цифровизации и глобализации необходимы современные подходы к управлению, включая внедрение цифровых технологий, повышение квалификации кадров и укрепление сотрудничества между государством и бизнесом. Перспективы рынка связаны с формированием цифровых экосистем и интеграцией инновационных решений в повседневные бизнес-процессы.

#### Список источников

1. Оборот розничной торговли в России в 2023 году вырос на 6,4% // ТАСС : сайт. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19926045>. Дата публикации: 07.02.2024.
2. Розничная торговля и общественное питание // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 12.01.2025).
3. Отчет о состоянии рынка онлайн-услуг в России в 2024 г. // Аналитический центр НАФИ : официальный сайт. URL: <https://nafi.ru/> (дата обращения: 17.01.2025).
4. Эксперты Innostage: кибератак на средний и малый бизнес в 2024 году станет существенно больше // INNOSTAGE : сайт. URL: <https://innostage-group.ru/press/news/eksperty-innostage-kiberatak-na-sredniy-i-malyy-biznes-v-2024-godu-stanet-sushchestvenno-bolshe/> (дата обращения: 01.02.2025).
5. Авдеева И. Л. Управление изменениями в экономических системах / И. Л. Авдеева, П. И. Ананченкова, О. В. Бабич [и др.] : монография. Орел : Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, 2020. 224 с.
6. Петрова О. Н., Ананченкова П. И. Непрерывное профессиональное образование как элемент национальной образовательной системы // Этносоциум и межнациональная культура. 2016. № 1 (91). С. 18–21.

---

**References**

1. Retail trade turnover in Russia in 2023 increased by 6.4%. TASS: site. (In Russ.). Available from: <https://tass.ru/ekonomika/19926045>. Publication date: July 2, 2024.
2. Retail trade and catering. Federal State Statistics Service: official site. (In Russ.). Available from: [https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnaya\\_torgovlya](https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnaya_torgovlya) (date of access: January 12, 2025).
3. National Agency for Financial Research (NAFI). Report on the state of the online services market in Russia in 2024. NAFI Analytical Center: official site. (In Russ.). Available from: <https://nafi.ru> (date of access: January 17, 2025).
4. Innostage experts: cyber attacks on medium and small businesses will increase significantly in 2024. INNOSTAGE: site. (In Russ.). Available from: [http://safe.cnews.ru/news/line/2024-01-22\\_eksperty\\_innostage\\_kiberatak](http://safe.cnews.ru/news/line/2024-01-22_eksperty_innostage_kiberatak) (date of access: February 1, 2025).
5. Avdeeva I. L. Managing changes in economic systems / I. L. Avdeeva, P. I. Ananchenkova, O. V. Babich [et al.]: the monograph. Orel: Central Russian Institute of Management, branch of RANEPА; 2020. 224 p. (In Russ.).
6. Petrova O. N., Ananchenkova P. I. Continuing professional education as an element of the national educational system. *E`tnosocium i mezhnacional`naya kul`tura = Ethnosocium and interethnic culture*. 2016;(1(91)):18–21. (In Russ.).

**Информация об авторе**

А. И. Ченцов — аспирант.

**Information about the author**

A. I. Chentsov — a Postgraduate student.

---

Статья поступила в редакцию 03.03.2025; одобрена после рецензирования 21.03.2024; принята к публикации 24.03.2025.

The article was submitted 03.03.2025; approved after reviewing 21.03.2025; accepted for publication 24.03.2025.