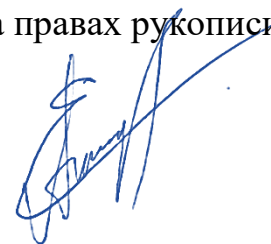


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Антинескул Екатерина Александровна**

**РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Диссертация

на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

Научный консультант:  
доктор экономических наук, доцент  
**Ковалев Виктор Евгеньевич**

Екатеринбург – 2023

## Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы сетевой розничной торговли продовольствием как услуги в условиях цифровизации экономических процессов.....	20
1.1 Сущность сервисной экономики при повышении уровня конкуренции и цифровизации сферы услуг.....	20
1.2 Концептуальные основы цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами.....	45
1.3 Исследование современного этапа цифровизации сервисной экономики и сетевой розничной торговли продовольствием в России.....	67
1.4 Систематизация зарубежного опыта развития продовольственного ритейла в условиях цифровизации.....	82
Выводы по главе 1.....	96
2 Методологические основы цифровой сервисизации розничной торговли продовольствием как базис повышения качества предоставляемых услуг.....	98
2.1 Формирование организационно-экономических основ цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием.....	98
2.2 Оценка системы формирования ассортимента сетевой розничной торговли продовольственными товарами как инструмент повышения уровня сервиса.....	110
2.3 Анализ особенностей клиентского сервиса при создании цифровой системы продовольственного ритейла.....	136
Выводы по главе 2.....	161
3 Методические подходы к исследованию процессов цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в Российской Федерации.....	165
3.1 Оценка процессов цифровизации отечественного продовольственного ритейла.....	165

3.2 Методика дифференциации субъектов России по уровню цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием .....	178
3.3 Комплексная оценка уровня цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в формирующейся сервисной экономике Российской Федерации.....	191
Выводы по главе 3 .....	210
4 Внедрение информационно-интеграционного подхода для формирования механизмов цифровой сервисизации региональных сетей розничной торговли продовольственными товарами .....	212
4.1 Совершенствование информационно-коммуникационной системы функционирования региональной сети розничной торговли продовольствием .....	212
4.2 Развитие программ лояльности в сетевой торговле на основе информационно-интеграционного подхода .....	237
4.3 Моделирование системы товарообеспеченности продовольственной торговой сети с помощью инструментов цифровой сервисизации.....	262
Выводы по главе 4 .....	280
5 Совершенствование цифровой сервисизации товародвижения в сфере B2B для развития региональных продовольственных торговых сетей.....	281
5.1 Перспективы применения адаптивного логистического цифрового обеспечения эффективного товародвижения в региональной продовольственной торговой сети.....	281
5.2 Встраивание системы автозаказа в цифровую логистическую модель услуг сетевой розничной торговли продовольственными товарами в сфере B2B.....	296
5.3 Организационно-экономическая модель формирования системы цифровой сервисизации товародвижения для региональных продовольственных торговых сетей.....	311
Выводы по главе 5 .....	321
Заключение .....	323

Список литературы .....	335
Публикации автора по теме исследования.....	372
Приложение А Методология проведения исследований .....	379
Приложение Б Анализ сбалансированности ассортимента .....	395
Приложение В Этапы реализации проекта .....	413
Приложение Г Финансовая модель .....	418
Приложение Д Основные показатели грузопотока распределительного центра при действующей и новой модели .....	419

## Введение

**Актуальность темы исследования** обусловлена стремительно возрастающим влиянием процессов цифровизации и инновационных технологий на развитие сетевой розничной торговли продовольственными товарами (или продовольственный ритейл; понятие «ритейл» используется в работе как устоявшийся термин, полностью эквивалентный сетевой розничной торговле) в России. Сетевая розничная торговля является одним из ключевых элементов для активно формирующейся в Российской Федерации сервисной экономики, катализатором для серьезных рыночных изменений, обусловленных целым рядом трендов.

Во-первых, на стремительное внедрение цифровых технологий в процессы функционирования торговых сетей оказал влияние значительный рост числа активных пользователей сети Интернет и изменение их потребностей, а также инвестиции крупных игроков потребительского рынка в цифровое обеспечение, рекламу и соответствующую информационно-коммуникационную и логистическую инфраструктуру.

Во-вторых, серьезная трансформация форм торговли, что способствовало появлению новых форматов реализации товаров на потребительском рынке и значительному увеличению объемов их продаж с применением этих форматов и принципиально новых технологий для отечественных торговых сетей. Так, по данным аналитических исследований, в 2014–2022 гг. активное развитие в России получила онлайн-торговля, объем продаж которой вырос с 235 млрд до 2,55 трлн р.<sup>1</sup>

В-третьих, формирование ярко выраженного тренда на цифровую оптимизацию всех сервисных процессов, направленную на сокращение операционных затрат и создание экосистем в сетевой розничной торговле, что предполагает оказание наиболее широкого спектра услуг для потребителей и поставщиков товаров.

---

<sup>1</sup> Статистика покупок в интернете – анализ по РФ 2014–2022 / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya#> (дата обращения: 20.05.2023).

В-четвертых, влияние таких социально-экономических факторов, как пандемия COVID-19, снижение реальных доходов населения при постоянном повышении требований к уровню жизни, стимулировало поиск альтернативных цифровых направлений развития продовольственных торговых сетей.

В-пятых, непосредственно сами цифровые технологии в ритейле подверглись серьезным преобразованиям и трансформации, что позволило осуществлять розничную торговлю через интернет-платформы с поддержкой систем онлайн-оплаты, применением социальных сетей, облачных вычислений, аналитики больших данных и искусственного интеллекта.

В связи с отмеченными соискателем трендами необходимо констатировать, что в зарубежных исследованиях и отечественной экономической науке все чаще изучаются направления развития сетевой розничной торговли в условиях цифровизации. В результате научных дискуссий, по сути создается теоретический фундамент формирующейся научной парадигмы новой цифровой сервисной экономики, где торговле отводится одна из важнейших ролей в процессах сервисизации. Для российской науки данное направление исследований является актуальным и крайне значимым как с теоретической, так и с практической точки зрения, в связи с новыми возможностями для более глубокого и системного изучения организационно-экономических отношений, комплексного анализа информационно-управленческих процессов на предприятиях торговли, использования технологий больших данных, по которым аналитические отчеты сегодня могут собираться автоматически в цифровых системах торговых сетей.

Цифровая сервисизация поддерживается потоками больших данных и получаемой разнородной информацией, ранее не доступной для комплексной систематизации, декомпозиции и научного познания. Современные ученые и эксперты в области сетевой розничной торговли продовольствием солидарны в вопросе необходимости детального изучения цифрового потенциала сферы услуг, позволяющего выявить и определить направления модернизации традиционных и внедрения новых сервисов, повышения доступности продуктов питания и качества жизни населения страны, цифровой инфраструктуры потребительского рынка и государ-

ственного управления в интересах поддержки производителей, потребителей и торговых предприятий, участвующих в обращении продуктов питания.

Кроме того, следует подчеркнуть важность глобальных потребительских трендов в совершении покупок, таких как стремление к безопасности потребления, сознательные покупки, концепции «опыт важнее обладания», взаимовлияние потребителей, экологичности. По результатам опроса, проведенного аналитическим институтом GfK (Grows from Knowledge)<sup>1</sup>, выделены шесть глобальных потребительских трендов, оказывающих наиболее серьезное влияние на российского покупателя: снижение потребительского потенциала, привыкание к кризису, рационализация потребления, рост потребительского патриотизма, цифровизация потребления, улучшение отношения к рекламе.

В результате сложившейся ситуации необходима разработка теоретико-методологических положений, практических рекомендаций и решений, направленных на эффективное развитие сетевой розничной торговли продовольственными товарами в Российской Федерации, с учетом комплексной оценки воздействия на эту составляющую экономики сферы услуг процессов цифровизации, рыночной турбулентности и сложно прогнозируемых социально-экономических вызовов.

Отмеченная проблематика подчеркивает высокую актуальность выбранной темы научного исследования и доказывает его своевременность.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проведенный автором обзор и анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет утверждать, что научная парадигма цифровой сервисизации формируется благодаря исследованиям и осмыслению ряда теоретических направлений, включающих экономическую теорию информационного общества, теорию инновационного развития сферы услуг, теорию долгосрочного технико-экономического развития, институциональную теорию, теорию модернизации экономики, теорию предпринимательских контрактов и теорию регионального экономического развития. Исследованиям в области развития экономики сферы услуг посвящены фундаментальные труды Г. Ассэля,

---

<sup>1</sup> GfK – исследования покупок домашних хозяйств. URL: <https://scanner.gfk.ru> (дата обращения: 10.05.2023).

Ф. Бастиа, Д. Белла, Л. Берри, Д. Б. Кларка, Ф. Котлера, М. М. Критского, К. Лавлока, К. Маркса, У. Ростоу, А. Смита, Ж.-Б. Сэя, Т. Хилла, И. Фишера, Ж. Фурастье и др., которые заложили теоретико-методологические основы для изучения третичного сектора экономики, обеспечили прочный теоретический базис для новых научных работ по данному направлению.

Теоретические направления развития сервисной экономики раскрыты в работах С. Варго, Р. Луш, П. Мальо, Ю. Чанга, Дж. Шпорера, Н. Ю. Власовой, А. И. Барбарук, И. А. Красюк, В. В. Куимова, Я. П. Силина, И. Н. Ткаченко, Д. Г. Хухлаева и др., где предложены к рассмотрению концептуальные основы экономики сферы услуг.

Вопросы совершенствования современных форм и методов информационно-коммуникационных решений, цифровизации ритейла в России нашли отражение в публикациях Е. Ю. Виноградской, Е. Ю. Ершовой, В. Н. Женжебир, М. П. Логинова, И. А. Матюшкиной, Н. В. Новиковой, О. Е. Пироговой, Д. К. Попенковой, Е. М. Слепенковой, Л. А. Сосуновой, И. Б. Стукаловой, Ю. В. Сягловой, О. В. Чкаловой и др. Научный интерес перечисленных исследователей охватывает инновационные цифровые методы, технологии и тенденции развития торговых сетей, операционные модели, однако в меньшей степени связан с комплексной оценкой цифровой сервисизации отечественных торговых сетей.

Осмыслению трендов развития сетевой розничной торговли в России посвящены труды М. Д. Белецкого, О. Н. Козыревой, А. Ю. Мунши, Ж. Ж. Чимитдоржиева. Особенности развития сетевой розничной торговли продовольствием в России рассматривали Д. И. Валигурский, Д. А. Карх, В. Е. Ковалев, М. В. Кольган, Т. И. Николаева, В. В. Никишкин, К. В. Новикова, Л. Б. Нюрнбергер, О. В. Чкалова.

Исследование мирового ритейла и выявление перспективных направлений развития отечественной сетевой розничной торговли нашли свое отражение в трудах Л. Е. Стровского, Е. Д. Фроловой, Ж. П. Шнорр, Л. Ф. Шайбаковой.

При определении стратегических направлений внедрения цифровых технологий в сетевой розничной торговле автор опирался на труды Л. А. Брагиной,



Г. Г. Иванова, В. В. Куимов, Н. Н. Терещенко, А. Н. Чаплина, В. П. Чеглова, О. В. Хлопенко и др.

Специфику развития услуг в ритейле для выстраивания взаимоотношений с клиентом и изменение потребительского поведения изучают С. М. Березка, Н. Ю. Власова, Е. Б. Дворядкина, Е. П. Лидинфа, Ю. А. Наплекова, К. В. Новикова, В. С. Старостин, Ю. Ю. Сулова, С. И. Шиленко.

Проблемам развития электронной розничной торговли продовольственными товарами посвящены публикации Л. П. Наговициной, В. А. Плотникова, В. К. Романович, Л. А. Сосуновой, Ж. П. Шнорр и др., в чьих работах цифровизация определена как инструмент создания нового формата реализации продовольственных товаров.

Вместе с тем необходимо констатировать, что, несмотря на значительный вклад вышеназванных и других авторов в решение актуальных задач в рамках заявленной проблематики, ряд теоретико-методологических, методических и прикладных проблем развития сетевой розничной торговли продовольственными товарами требуют более глубокого исследования, проработки и осмысления на основе применения нового комплексного информационно-интеграционного методологического подхода, обогащающего и дополняющего авторскими научными разработками исследовательский и методический арсенал ученых, экспертов-практиков и специалистов.

Развитие теоретико-методологических положений цифровой сервисизации продовольственных торговых сетей в условиях рыночной турбулентности и сложно прогнозируемых социально-экономических вызовов обусловлено потребностью трансформации их бизнес-процессов, а также трендом гиперперсонализации сервисов в жесткой конкурентной борьбе за лояльность клиента. Следует особо подчеркнуть, что учет региональной специфики потребителей, чей образ жизни и покупательские привычки имеют свои особенности, требует совершенствования организационно-экономического механизма управления цифровизацией продовольственных торговых сетей в контексте информационно-интеграционного подхода.

**Целью диссертационного исследования** является решение комплексной научной проблемы, связанной с разработкой теоретико-методологических основ развития сетевой розничной торговли продовольственными товарами на основе авторского информационно-интеграционного подхода, позволяющего предложить инструментарий для комплексной оценки воздействия на эту составляющую экономики сферы услуг процессов цифровизации.

**Указанная цель определила необходимость решения следующих задач.**

– развить теоретические основы сетевой розничной торговли продовольствием как услуги в условиях цифровизации экономических процессов;

– разработать методологические основы цифровой сервисизации розничной торговли продовольствием как базиса повышения качества предоставляемых услуг;

– предложить методические подходы к исследованию процессов цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в Российской Федерации;

– обосновать информационно-интеграционный подход для формирования механизмов цифровой сервисизации региональных сетей розничной торговли продовольственными товарами;

– создать и апробировать организационно-экономическую модель формирования системы цифровой сервисизации товародвижения для региональных продовольственных торговых сетей.

**Объект исследования** – сетевая розничная торговля продовольственными товарами в Российской Федерации (продовольственный ритейл).

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг): п. 4.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг; п. 4.13. Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля; п. 4.18. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг; п. 4.20. Организационно-

экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг.

**Предмет исследования** – совокупность организационно-экономических отношений и информационно-управленческих процессов в отечественной сетевой розничной торговле продовольствием, формирующихся и развивающихся под влиянием цифровизации.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужила совокупность концептуальных положений, содержащих различные научные взгляды на вопрос развития экономики сферы услуг, отраженные в трудах отечественных и зарубежных ученых, включающая в себя: фундаментальные положения в области сервисной экономики, экономическую теорию информационного общества, теорию инновационного развития сферы услуг, теорию долгосрочного технико-экономического развития, институциональную теорию, теорию потребительского поведения, теорию модернизации экономики, теорию массового обслуживания и теории регионального развития.

Инструментально-методический аппарат сформирован в рамках системно-функционального, объективно-субъективного и структурно-уровневого подходов. Использовались такие приемы исследования, как стоимостной, факторный и стратегический анализ, эконометрический анализ, анкетирование в форме экспедиционного респондирования, метод экспертных оценок, анализ маркетинговой среды, методы монографического обследования, графической интерпретации и др. Использование функциональных и аналитических возможностей каждого из указанных методов как в отдельности, так и в их совокупности, позволяет в рамках единого алгоритма достижения поставленной в диссертационной работе цели, обеспечить верификацию и высокую научную достоверность итоговых результатов, выводов и рекомендаций.

**Информационно-эмпирическую и нормативно-правовую базу исследования** составили положения законодательных актов Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Пермскому краю, Министерства промышленности и торговли Россий-

ской Федерации; материалы торговых сетей; материалы, содержащиеся в монографических исследованиях зарубежных и отечественных ученых; результаты собственных научных и практических разработок; публикации, охватывающие широкий круг вопросов развития цифровизации торговли и бизнес-процессов данной составляющей экономики сферы услуг. Исследование цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами проводилось на основе обширного, самостоятельно собранного соискателем статистического и аналитического материала с привлечением научных и экспертных разработок торговых компаний, выполненных с участием автора.

Логика исследования базируется на эволюционном подходе к процессу научного познания и предусматривает поэтапное продвижение от концептуально-методологического уровня (анализ экономической природы управления процессом цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием в координатах теории поведенческой экономики) к системно-функциональному (исследование генезиса системы оптимизационных решений в российских торговых компаниях), далее – к разработке инструментально-методического аппарата цифровой сервисизации торговых сетей (на основе авторского информационно-интеграционного подхода) и, как итог, к организационно-прикладному знанию – обоснованию перспектив внедрения инструментария цифровой сервисизации сетевой розничной торговли.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических положений авторского информационно-интеграционного подхода к исследованию сетевой розничной торговли продовольственными товарами, позволившего обосновать ключевую роль цифровой сервисизации для ее дальнейшего эффективного развития, обеспечиваемую возрастающей экономической ценностью и всеобъемлющим охватом социума процессами цифровизации, выступающими катализаторами повышения качества и скорости предоставляемых услуг.

Следующие **научные положения и результаты, определяющие научную новизну исследования**, в диссертации получены и вынесены на защиту.

1. Дополнен теоретический фундамент формирующейся научной парадигмы цифровой сервисизации экономики за счет разработки нового информационно-интеграционного методологического подхода к исследованию сферы услуг и сетевой розничной торговли продовольственными товарами через синергию совокупности положений экономической теории информационного общества, теории инновационного развития сферы услуг, теории долгосрочного технико-экономического развития, теории потребительского поведения, теории модернизации экономики, теории массового обслуживания и теорий регионального развития; предложен и развит категориально-понятийный аппарат, позволяющий учесть ключевые тренды цифровизации в развитии сетевой розничной торговли продовольственными товарами; разработана авторская типологизация сетевой розничной торговли продовольствием по степени внедрения и использования цифровых технологий, позволяющая обосновать организационно-экономические механизмы ее развития в условиях цифровизации (п. 4.1 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3) (гл. 1, § 1.1–1.4).

2. Предложены и обоснованы научно-теоретические положения многофакторного анализа сбалансированности ассортимента и достижения его гармоничности в интересах повышения экономической эффективности функционирования продовольственных магазинов торговой сети на основе внедрения цифровых технологий, позволяющих декомпозировать и упорядочить информационные потоки, связанные с комплексной оценкой качества продовольственных товаров в сетевой розничной торговле; разработан алгоритм оценки и формирования ассортиментной матрицы торговых сетей, структурирующий ее субъектно-объектный состав и организационно-экономические решения в функциональных областях розничной торговли, что позволяет обеспечить снижение операционных издержек и повысить качество сервиса торговых услуг на местных продовольственных рынках за счет более гибкой ценовой политики и контроля затрат на всех системных уровнях: склад, магазин, клиент (п. 4.20 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3) (гл. 2, § 2.1–2.3).

3. Предложен авторский метод дифференциации субъектов РФ по уровню реализации и степени проникновения цифровых технологий в сетевую розничную торговлю продовольственными товарами, позволяющий ранжировать субъекты Российской Федерации по степени их цифровой зрелости, инвестиционному потенциалу необходимой инфраструктуры для текущих и будущих капиталовложений торговых сетей и товаропроизводителей в целях стимулирования интернет-продаж; разработана авторская рейтинговая матрица уровня цифровой сервисизации сетевой розничной торговли в субъектах Российской Федерации, позволяющая выявить наиболее перспективные и отстающие региональные рынки для торговли продовольствием через интернет, выделить территории с высокой и низкой потенциальной окупаемостью инвестиций в цифровые технологии сетевой розничной торговли продуктами питания, регионы с повышенным и незначительным спросом со стороны населения на цифровую сервисизацию экономики в части организации розничной торговли (п. 4.18 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3) (гл. 3, § 3.1–3.3).

4. Выявлены и раскрыты основные стратегические детерминанты экономической эффективности цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами, базирующиеся на внедрении информационно-интеграционного подхода к созданию комплексных CRM-систем в рамках предлагаемого трехстороннего союза «торговая сеть – государство – товаропроизводители»; Предложены целевые показатели экономической эффективности предлагаемых к внедрению комплексных CRM-систем на основе использования технологий больших данных в сетевой розничной торговле; разработана организационно-экономическая модель цифровизации взаимодействия региональных продовольственных торговых сетей и местных товаропроизводителей с целью формирования гарантированного канала сбыта локальных сельскохозяйственных организаций (п. 4.18 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3) (гл. 4, § 4.1–4.3).

5. Определены перспективы развития и внедрения торговыми сетями в Российской Федерации концептуальной модели цифровизации товародвижения в контексте информационно-интеграционного подхода: разработан и апробирован меха-

низм цифровизации товародвижения в сетевой розничной торговле продовольственными товарами, предполагающий проведение комплексной оценки потенциала «централизации поставок» в распределительный центр продовольственной торговой сети, исходя из особенностей предоставляемых групп товаров; предложен и протестирован алгоритм реализации и оценки экономической эффективности инструментов «автозаказ» и «доверительная приемка» в логистической информационной системе сетевой розничной организации (п. 4.13 Паспорта научной специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 5, § 5.1–5.3).

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в том, что сформулированные положения, полученные выводы и результаты развивают и дополняют теоретический фундамент формирующейся научной парадигмы цифровой сервисизации экономики; обогащают методологию и предлагают широкий по своему спектру методический инструментарий для исследования организационно-экономических основ сетевой розничной торговли продовольственными товарами; позволяют уточнить, развить и дополнить категориально-понятийный аппарат, используемый для оценки процессов цифровой сервисизации; доказывают необходимость внедрения и использования авторского информационно-интеграционного подхода, обеспечивающего формирование эффективных механизмов цифровой сервисизации в рамках трехстороннего союза «торговая сеть – государство – товаропроизводители» в интересах поддержки региональных продовольственных торговых сетей и местных товаропроизводителей с целью формирования гарантированного канала сбыта локальных сельскохозяйственных организаций.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в возможностях их использования крупными научными и аналитическими центрами, органами власти и институтами развития в качестве методических основ при разработке документов стратегического и оперативного планирования, программ и дорожных карт, затрагивающих вопросы развития цифровой экономики, цифровизации сферы услуг и продовольственных рынков, комплексной оценки функционирования сетевой розничной торговли продовольственными товарами как на федеральном, так и региональном уровнях, применения перспективных инструментов

поддержки местных торговых предприятий и локальных сельскохозяйственных организаций.

Предложенные в диссертационной работе инструменты по совершенствованию цифровой сервисизации товародвижения в сфере B2B для развития региональных продовольственных торговых сетей могут использоваться для повышения эффективности их функционирования, позволить укрепить рыночные позиции данных компаний на высококонкурентных региональных рынках продовольственного ритейла, контролируемого федеральными сетевыми структурами.

Материалы диссертационного исследования могут применяться в образовательном процессе при чтении лекций и проведении семинарских занятий по широкому спектру дисциплин, затрагивающих вопросы экономики сферы услуг, экономики торговли, цифровой сервисизации, а также при проведении семинаров и экспертных сессий для торговых предприятий.

**Апробация результатов исследования.** Основные научно-практические результаты диссертационного исследования были использованы при выполнении исследований для крупных региональных торговых сетей Пермского края:

- «Научные исследования, направленные на достижение повышение результативности торговой сети» (2022 г., ЕНИ ПГНИУ рег. № 2/22);
- «Комплексное маркетинговое исследование посетителей ТРК «Семья» (2019 г., ПГНИУ рег. № 70/2019);
- «Услуги по проведению маркетингового исследования, выявляющего потребительские предпочтения целевой аудитории проекта «Покупай пермское» и в целом населения Пермского края» (2018 г., ПГНИУ рег. № 1873/136/2018);
- «Услуги по проведению комплексного маркетингового исследования» (2017 г., ПГНИУ рег. № 105/2017);
- в рамках гранта «Академический десант» Благотворительного фонда Владимира Потанина договору № ГСАД-0009/21 (2021 г.).

Основные положения, выводы и результаты диссертационного исследования были представлены в виде докладов и получили положительную оценку на конференциях всероссийского и международного уровня в Перми (2015, 2016, 2019,



2021), Тюмени (2017), Санкт-Петербурге (2015), Москве (2018, 2022), Цуге (2021, 2022), Минске (2021), Якутске (2022), Екатеринбургe (2018, 2023).

Результаты исследования использованы Торгово-промышленной палатой г. Перми при формировании предложений по корректировке, уточнению и дополнению одной из флагманских инициатив Пермского края по поддержке местных товаропроизводителей – проекта «Покупай пермское», а также крупной региональной продовольственной торговой сетью «Большая семья» в Поволжском федеральном округе при подготовке аналитических материалов для реализации проекта стратегии цифровизации. Прикладное значение диссертационной работы определяется возможностью использования практических рекомендаций соискателя, принятых к внедрению Министерством промышленности и торговли Пермского края, по развитию сетевой розничной торговли продовольственными товарами региона в рамках создания благоприятных условий для функционирования агропродовольственного рынка и с целью привлечения инвестиций в отрасль.

Теоретико-методологические результаты исследования, основные выводы и рекомендации учтены Федеральным государственным бюджетным научным учреждением «Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства» при реализации экспертно-аналитического сопровождения в интересах органов власти и институтов развития.

Основные результаты диссертационной работы внедрены в учебный процесс Пермского государственного национального исследовательского университета и используются при чтении лекций, проведении практических и семинарских занятий по дисциплинам «Организация, технология и проектирование торговых предприятий», «Ритейлинг», «Категорийный менеджмент». Результаты внедрения подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы представлены в 47 публикациях общим объемом 83,7 п. л., в том числе авторских 47,6 п. л., из них 17 статей в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных из-

даний ВАК РФ; пять публикаций в международных реферативных базах данных и системах цитирования; три монографии.

**Структура и объем диссертации** соответствуют предмету, цели и задачам исследования. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 394 наименований и пяти приложений. Основное содержание диссертации изложено на 378 страницах, включает 90 таблиц и 65 рисунков.

Во *введении* раскрывается актуальность темы, определена степень ее разработанности, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, его научная новизна и научные результаты, теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* «Теоретические основы сетевой розничной торговли продовольствием как услуги в условиях цифровизации экономических процессов» раскрыта сущность сервисной экономики при повышении уровня конкуренции и цифровизации сферы услуг; определены концептуальные основы цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами; приведены результаты исследования современного этапа цифровизации сервисной экономики и сетевой розничной торговли продовольствием в России; систематизирован зарубежный опыт развития продовольственного ритейла в условиях цифровизации.

*Вторая глава* «Методологические основы цифровой сервисизации розничной торговли продовольствием как базис повышения качества предоставляемых услуг» посвящена формированию организационно-экономических основ цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием; оценке системы формирования ассортиментной матрицы сетевой розничной торговли продовольственными товарами как инструменту повышения уровня сервиса; и анализу особенностей клиентского сервиса при создании цифровой системы продовольственного ритейла.

В *третьей главе* «Методические подходы к исследованию процессов цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в Российской Федерации» проведена оценка процессов цифровизации отечественного продовольственного ритейла, предложены и обоснованы методики дифференциации субъектов России по уровню цифровой сервисизации сетевой розничной

торговли продовольствием и комплексного анализа уровня цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием в формирующейся сервисной экономике Российской Федерации

**Четвертая глава** «Внедрение информационно-интеграционного подхода для формирования механизмов цифровой сервисизации региональных сетей розничной торговли продовольственными товарами» направлена на совершенствование информационно-коммуникационной системы функционирования региональной сети розничной торговли продовольствием; развитие программ лояльности в сетевой торговле на основе информационно-интеграционного подхода; применение моделирования системы товарообеспеченности продовольственной торговой сети с помощью инструментов цифровой сервисизации.

**Пятая глава** «Совершенствование цифровой сервисизации товародвижения в сфере B2B для развития региональных продовольственных торговых сетей» направлена на формирование перспектив применения адаптивного логистического цифрового обеспечения эффективного товародвижения в региональной продовольственной торговой сети; встраивание системы автозаказа в цифровую логистическую модель услуг сетевой розничной торговли продовольственными товарами в сфере B2B; разработана и обоснована организационно-экономическая модель формирования системы цифровой сервисизации товародвижения для региональных продовольственных торговых сетей.

В **заключении** кратко излагаются основные выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

**Приложения** к диссертационному исследованию включают исходные данные и развернутые расчеты, промежуточные научные результаты и другие материалы, необходимые для детализации пунктов научной новизны.

# 1 Теоретические основы

## сетевой розничной торговли продовольствием как услуги

### в условиях цифровизации экономических процессов

#### 1.1 Сущность сервисной экономики при повышении уровня конкуренции и цифровизации сферы услуг

Роль экономики в развитии общества в последнее столетие бесспорно растет. Этот тезис подтверждается научными трудами как классиков (Ж. Б. Сэй<sup>1</sup>, А. Смит<sup>2</sup>, Ф. Бастиа<sup>3</sup>, К. Маркс<sup>4</sup>), так и их последователей (И. Фишер<sup>5</sup>, Д. Б. Кларк<sup>6</sup>, Ж. Фурастье<sup>7</sup>, У. Росту<sup>8</sup> и др.). Так, Ж. Б. Сэй и А. Смит связывали понятие услуг с создаваемой полезностью в материальном производстве или производительном труде. Ф. Бастиа считал услугу «результатом определенной деятельности человека... обладающей ценностью и полезностью»<sup>9</sup>. К. Маркс трактовал данный термин как «самостоятельную экономическую категорию»<sup>10</sup>, подтверждая становление сферы услуг как отдельного направления общественного развития. Впоследствии с процессом усиления и доминирования сферы услуг в экономике Д. Белл<sup>11</sup>,

---

<sup>1</sup> Сэй Ж. Б. Трактат по политической экономии. М.: Дело, 2000. 229 с.

<sup>2</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. 956 с.

<sup>3</sup> Бастиа Ф. Экономические софизмы: пер. с фр. Челябинск: Социум, 2010. 407 с.

<sup>4</sup> Маркс К. Наемный труд и капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч. 2-е изд. М.: Политиздат, 1957. Т. 6. 800 с.

<sup>5</sup> Фишер И. Покупательная сила денег: ее определение и отношение к кредиту, проценту и кризисам: пер. с англ. М.: Финансовое изд-во НКФ СССР, 1925. 399 с.

<sup>6</sup> Кларк Дж. Б. Распределение богатства: пер. с англ. М.: Гелиос АРВ, 2000. 367 с.

<sup>7</sup> Fourastie J. Predicting economic changes in our time // Diogenes. 1954. Vol. 2, № 5. P. 14–38.

<sup>8</sup> Росту У. Стадии экономического роста: пер. с англ. Нью-Йорк: Прегер, 1961. 236 с.

<sup>9</sup> Бастиа Ф. Экономические софизмы: пер. с фр. Челябинск: Социум, 2010. С. 47.

<sup>10</sup> Маркс К. Наемный труд и капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч. 2-е изд. М.: Политиздат, 1957. Т. 6. С. 601.

<sup>11</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 2004. 944 с.

М. М. Критский<sup>1</sup>, У. Росту связывали трансформацию услуг в соответствии с научно-технологической революцией и прогнозировали дальнейшие изменения в обществе под влиянием интеллектуальных технологий. Историю развития услуг в экономике изучал Л. М. Кликич<sup>2</sup>. В работе коллектива уральских авторов<sup>3</sup> эволюция сферы услуг связывается с развитием человеческого капитала, что прослеживается в трансформации тракторки услуг.

В постиндустриальный период понятие «услуга» связывают не только с полезностью, ценностью, но и с правами собственности, предназначенными для продажи (Г. Ассэль<sup>4</sup>, Ф. Котлер<sup>5</sup>, Л. Берри<sup>6</sup>, Т. Хилл<sup>7</sup>, А. И. Добрынин и Г. П. Журавлева<sup>8</sup>). Таким образом, ученые конкретизируют возможность торговли услугами. Данная трансформация понятия услуг стала возможна благодаря их классификации, а именно трехсекторной модели общественного производства<sup>9</sup>, разработанной К. Кларком<sup>10</sup> и Ж. Фурастье<sup>11</sup>, в которой одним из секторов выступают услуги. В дальнейшем фундаментальные исследования, посвященные секторальной классификации, продолжили Д. Белл<sup>12</sup>, У. Росту<sup>13</sup>, В. Л. Иноземцев<sup>14</sup>, Дж. Зингель-

---

<sup>1</sup> Критский М. М. Человеческий капитал. Л.: ЛГУ, 1991. 117 с.

<sup>2</sup> Кликич Л. М. Эволюция сферы услуг: неравновесный подход. М.: ИНФРА-М, 2011. 285 с.

<sup>3</sup> Инновационное развитие сферы услуг в национальной экономике: монография / науч. ред. Я. П. Силин. Екатеринбург: УрГЭУ, 2016. 339 с.

<sup>4</sup> Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: пер. с англ. 2-е изд. М.: Инфра-М: НФПК. NTF, 1999. 803 с.

<sup>5</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент = Marketing management: пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2000. 749 с.

<sup>6</sup> Берри Л. В поисках души сервиса. 9 факторов стабильного успеха в бизнесе: пер. с англ. Киев: Companion Group, 2007. 304 с.

<sup>7</sup> Hill T. On goods and services // The review of income and wealth. 1977. Vol. 23, iss. 4. P. 315–338.

<sup>8</sup> Добрынин А. И., Журавлева Г. П. Общая экономическая теория. СПб.: Питер, 2002. 282 с.

<sup>9</sup> См. подробнее: Мелешко Ю. В. Трансформация определения понятия «услуг» в контексте концепции постиндустриального общества // Экономическая наука сегодня. 2016. № 4. С. 245–256.

<sup>10</sup> Clark C. The Conditions of Economic Progress. London: Macmillan, 1940. 584 p.

<sup>11</sup> Fourastié J. Le Grand Espoir du XXe siècle: Progrès technique, progrès économique, progrès social. Paris: Presses Universitaires de France, 1949. 223 p.

<sup>12</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 2004. 944 с.

<sup>13</sup> Росту У. Стадии экономического роста. Нью-Йорк: Прегер, 1961. 242 с.

<sup>14</sup> Иноземцев В. Л. Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат (методолого-теоретические аспекты) // Российский экономический журнал. 1997. № 11–12. С. 59–68.

манн<sup>1</sup>. Последний предложил дополнить производственные и потребительские типы услуг социальными и распределительными, которые включали в себя торговлю, транспорт, связь и фрахт. К. Лавлок предложил классифицировать услуги в зависимости от объекта их оказания, причем торговля включена в «услуги, направленные на физические объекты»<sup>2</sup>. И. И. Артамонов<sup>3</sup> полагал, что основу развития сервисной экономики составляют группы услуг, удовлетворяющих: физические потребности (бытовые, торговли, общественного питания и др.); потребности субъекта (образование, социальные, связи, банков, транспорта и др.); потребности развивающейся личности (культурные, санаторные, спорта и др.); культурно-творческого самовыражения личности (наука, искусство, религия). В документах Международного валютного фонда<sup>4</sup> торговля закреплена за сектором услуг и входит в раздел «Другие деловые услуги».

S. Parrinello<sup>5</sup> определил основную концептуальную особенность услуг: они связаны, с одной стороны, с организацией бизнес-процессов для их оказания, а с другой – с формированием взаимоотношений заинтересованных лиц. По мнению ученого, стандартные статистические классификации должны быть пересмотрены в свете анализа сервисных процессов.

Т. А. Овсянникова<sup>6</sup> акцентировала внимание на том, что развитие всех сервисных сфер неразрывно связано с внедрением «интеллектуальных услуг» как драйверов экономического роста. Соответственно, цифровизация услуг будет способствовать усилению влияния сервисных процессов на общеэкономическое раз-

---

<sup>1</sup> Singelmann J. From agriculture to services: transformation to industrial employment. L.: Sage, 1978. 175 p.

<sup>2</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии: пер. с англ. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005. С. 36.

<sup>3</sup> Артамонов И. И. Особенности формирования и развития сферы услуг в условиях трансформации региональной экономики // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 32. С. 119–122.

<sup>4</sup> Руководство по платежному балансу и международной инвестиционной позиции, шестое издание (РПБ6). Вашингтон: Международный валютный фонд, 2007. 440 с.

<sup>5</sup> Parrinello S. The service economy revisited // Structural change and economic dynamics. 2004. Vol. 15. P. 381–400.

<sup>6</sup> Овсянникова Т. А. Направления и результаты трансформации сферы услуг в современной экономике // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления: сб. тр. конф. (Курск, 29 марта 2019 г.). Курск: ЮЗГУ, 2019. С. 272–276.

витие. О. С. Временко и Ю. Ю. Сулова<sup>1</sup> в своих научных работах подтверждают растущую экономическую эффективность процесса внедрения цифровых технологий сервисных бизнес-процессов в сетевой розничной торговле продовольствием.

Е. А. Горбашко и Н. Ш. Ватолкина<sup>2</sup> рассмотрели этапы цифровой трансформации сферы услуг и связали современный период с Индустрией 4.0, характеризующейся развитием цифровых цепочек поставок, «умного» производства, цифровых продуктов, бизнес-моделей, анализом данных. Перспективным направлением развития сервисной сферы, по мнению вышеупомянутых ученых, является Индустрия 5.0, включающая реализацию гибких и интегрированных сетей поставок, виртуализированных процессов, виртуального взаимодействия с потребителем, партнерских программ. Таким образом, цифровизация способствует совершенствованию сферы услуг.

Фундаментальный вклад в исследование эволюции экономики сферы услуг внесли Y. Chang с коллегами<sup>3</sup>. Экономика услуг 3.0 выходит за рамки противоречия между взглядами ученых, предполагавших заимствование инноваций из сферы производства в сферу услуг, и их противников, считавших сервисную экономику способной самостоятельно создавать и внедрять прогрессивные технологии. Разрабатываются также подходы, обосновывающие синтез инновационного развития организаций с повышением уровня обслуживания (Ю. Чанг и др.<sup>4</sup>; Дж. Шпорер и

---

<sup>1</sup> Временко О. С., Сулова Ю. Ю., Волошин А. В. и др. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2(139). С. 372–377

<sup>2</sup> Горбашко Е. А., Ватолкина Н. Ш. Тенденции развития сферы услуг в условиях цифровой трансформации экономики // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2019. № 3(49). С. 45–51.

<sup>3</sup> Chang Y., Miles I., Hung S.-C. Introduction to special issue: managing technology-service convergence in Service Economy 3.0 // Technovation. 2014. Vol. 34. P. 499–504.

<sup>4</sup> Chang Y., Linton J., Chen M. Service regime: an empirical analysis of innovation patterns in service firms // Technological forecasting and social change. 2012. Vol. 79, iss. 9. P. 1569–1582; Chang Y., Yen H. Introduction to the special cluster on managing technology-service fusion innovation // Technovation. 2012. Vol. 32, iss. 7–8. P. 415–418.

П. Мальо<sup>1</sup>). Привлекает внимание ученых логический подход, основанный на доминировании сервиса (С. Варго, Р. Луш<sup>2</sup>). Данного подхода придерживаются отечественные исследователи И. А. Красюк, А. И. Барбарук, Д. Г. Хухлаев и коллеги<sup>3</sup>, Л. А. Сосунова и Е. В. Рябова<sup>4</sup>, которые в своих научных работах обосновывают стратегическое развитие торговли посредством внедрения инновационных сервисных инструментов.

Сервис и инновации в сфере услуг не ограничиваются их инфраструктурой (отраслями, основной экономической продукцией которых являются услуги). Все организации участвуют в сервисной деятельности: послепродажное обслуживание, поддержка продукта и многие другие услуги по продукту. В более широком смысле произведенные товары предоставляют услуги людям – независимо от того, используются эти товары непосредственно для производства услуг (например, стиральные машины для чистки одежды) или являются частью более широкой системы «продукт – услуга» (Н. Demirkan и др.<sup>5</sup>, О. Mont<sup>6</sup>). Такой более синтетический, интегрированный подход, получивший название Экономика обслуживания 3.0, можно про-

---

<sup>1</sup> Spohrer J., Maglio P. The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value // *Production and operations management*. 2008. Vol. 17. P. 238–246; Spohrer J., Maglio P. Service science: toward a smarter planet // *Introduction to service engineering* / ed. W. Salvendy. New York: Wiley, 2009. P. 1–30.

<sup>2</sup> Vargo S., Lusch R. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be // *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions* / ed. S. Vargo, R. Lusch. New York. M. E. Sharpe, 2006; Vargo S., Lusch R. Service-dominant logic: continuing the evolution // *Journal of the Academy of marketing science*. 2008. Vol. 36, iss. 1. P. 1–10; Vargo S., Lusch R. Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of marketing*. 2004. Vol. 68, iss. 1. P. 1–17.

<sup>3</sup> Красюк И. А., Ревнивых К. Т. Стратегические альтернативы развития сетевой торговли // *Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 12–13 мая 2022 г.)*. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 107–112; Красюк И. А., Барбарук А. И. Инновационные инструменты совершенствования бизнес-процесса обслуживания клиентов торговой компании // *Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции: материалы всерос. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 26 марта 2019 г.)*. Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. С. 417–423; Красюк И. А., Хухлаев Д. Г., Барбарук А. И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // *Практический маркетинг*. 2019. № 1(263). С. 33–38.

<sup>4</sup> Сосунова Л. А., Рябова Е. В. Функциональное управление развитием сферы услуг // *Российское предпринимательство*. 2019. Т. 14, № 8. С. 133.

<sup>5</sup> *Service systems implementation* / ed. by Н. Demirkan, J. Spohrer, V. Krishna. New York: Springer, 2011. 202 p.

<sup>6</sup> Mont O. Clarifying the concept of product-service system // *Journal of cleaner production*. 2002. Vol. 10, iss. 3. P. 237–245.



следить во многих секторах экономики, в том числе в сфере высокотехнологичных услуг для бизнеса, где многие производители физических товаров являются поставщиками услуг на основе этих товаров.

F. Gallouj и M. Savona<sup>1</sup> выделяют четыре этапа эволюции сервиса и инноваций в сфере услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция экономики услуг

Характеристики	Экономика обслуживания 1.0	Экономика обслуживания 2.0	Экономика обслуживания 3.0	Экономика обслуживания 4.0
Период	1960–1980-е	1980–2000-е	2010-е	2020-е
Название периода развития	Постиндустриальное общество	Экономика, основанная на знаниях	Экономика сервиса	Экономика цифрового сервиса
Движущие силы инноваций в сфере услуг	– Точка зрения «увольнения» <sup>2</sup> . – Традиционные инструменты обслуживания. – Услуги, ориентированные на поставщиков	– Разделение инноваций, создаваемых в производственных процессах и сфере услуг. – Новые информационные технологии, широко применяемые в сфере услуг	– Приоритет технологическим сервисам в экономике. – Доминирование инноваций создаваемых в сфере услуг	– Партнерский сервис. – Новые услуги. – Акцент на инновации и цифровизацию
Связь между технологией и сервисом	Услуги как носители технологий	Услуги с поддержкой технологий	Конвергенция технологий и услуг	Конвергенция услуг
Примечание – Составлено автором на основе работы F. Gallouj, M. Savona.				

На первом этапе стимулом к развитию сервиса было «увольнение» или повышение эффективности процесса обслуживания за счет технологий при сокращении физического труда, а инновации оценивались как тривиальные или заимствованные из сферы производства товаров. На втором этапе роль услуг в (технологических) инновациях стала очевидной, в результате чего во мнениях ученых возникает

<sup>1</sup> Gallouj F., Savona M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda // Journal of evolutionary economics. 2009. Vol. 19, iss. 1. P. 149–172.

<sup>2</sup> Предполагает повышение экономической эффективности оказываемых услуг за счет сокращение количества физической рабочей силы благодаря внедрению технологий (увольнение сотрудников, не востребованных в новом «технологическом» процессе сервиса).

четкое разграничение между производственными и сервисными технологиями. На этапе «Экономика обслуживания 3.0» доминирующие позиции занимают инновации в сфере услуг во многих секторах экономики. Услуги становятся все более технологичными и наукоемкими, часто индустриализируются, в то время как многие производства товаров становятся сервисными.

Экономика обслуживания 3.0 раскрывает возможности и проблемы для специалистов в области технологий и инноваций, ученых и менеджеров. В последствие начинает формироваться Экономика обслуживания 4.0, особенностью которой становится обмен технологиями и специалистами между разными сферами услуг. На данном этапе наиболее важным фактором развития экономики услуг отечественные и зарубежные ученые считают цифровизацию. Стремительный рост электронной коммерции быстро изменил покупательские привычки потребителей и сформировал будущее индустрии розничной торговли. Однако, по мнению L. Williams<sup>1</sup>, необходимо разграничить IT-сегменты цифровой экономики и различать деятельность в сфере розничной торговли, цифровых услуг и контент-услуг, не регулируемых в полной мере законодательно.

Учитывая систематизированные ранее мнения ученых, происходящие процессы конвергенции между существующими и созданными технологиями, а также старыми и новыми услугами можно представить в виде авторской матрицы конвергенции технологий и услуг (рисунок 1).

Квадрант I – конвергенция технологий (термин N. Rosenberg<sup>2</sup>) или слияние технологий (термин F. Kodama<sup>3</sup>) – предполагает объединение старых технологий и старых услуг, их взаимодополняемость и технологическую взаимосвязь. При таком слиянии могут сочетаться усовершенствованные существующие технологии, направленные на развитие существующих рынков.

---

<sup>1</sup> Williams, L. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and information systems // International journal of intelligent networks. 2021. Vol. 2. P. 122–129.

<sup>2</sup> Rosenberg N. Inside the black box: technology and economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 304 p.

<sup>3</sup> Kodama F. Inter-disciplinary research: Japanese innovation in mechatronics technology // Science and Public Policy. 1986. Vol. 13. P. 44–51; Kodama F. Analyzing Japanese high technologies: the techno-paradigm shift. London: Pinter, 1991. 202 p.

		<i>Технологии</i>	
		Старые	Новые
Услуги	Новые	<b>II</b> <b>Экономика обслуживания 2.0</b> Технологии с поддержкой услуг	<b>IV</b> <b>Экономика обслуживания 4.0</b> Конвергенция услуг
	Старые	<b>I</b> <b>Экономика обслуживания 1.0</b> Конвергенция технологий	<b>III</b> <b>Экономика обслуживания 3.0</b> Сервис с поддержкой технологий

Примечание – Составлено автором на основе работы А.-L. Mention<sup>1</sup>.

Рисунок 1 – Матрица конвергенции технологий и услуг

Квадрант II – технологии с поддержкой услуг – предполагает объединение старых технологий с новыми услугами. Процесс сервисизации (S. Vandermerwe, J. Rada<sup>2</sup>) охватывает производственные фирмы, использующие нетехнологические инновации и услуги, создающие ценность, такие как дистрибуция, брендинг и послепродажное обслуживание. По своей сути для многих организаций сервисизация становится основой конкурентоспособной производственной стратегии, которая требует изменения бизнес-моделей, связанных с производством. Растущая роль интеграционных эффектов при взаимодействии стейкхолдеров на рынке продовольственных товаров обоснованы в трудах Л. В. Юшковой<sup>3</sup>. Ориентация на производство на данном этапе необходима, поскольку товаропроизводителями лучше изучены собственные продукты и рынки (R. Wise, P. Baumgartner<sup>4</sup>). J. Aurich и др.<sup>5</sup> рас-

<sup>1</sup> Mention A.-L. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty? // Technovation. 2011. Vol. 31. P. 44–53.

<sup>2</sup> Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: adding value by adding services // European management journal. 1988. Vol. 6, iss. 4. P. 314–324.

<sup>3</sup> Юшкова Л. В. Конкурентные отношения экономических агентов в инновационном развитии рынка продовольственных товаров Красноярского края // Инновационное развитие экономики. 2018. № 4(46). С. 136–144.

<sup>4</sup> Wise R., Baumgartner P. Go downstream: the new profit imperative in manufacturing // Harvard business review. 1999. Vol. 77, iss. 5. P. 133–141.

<sup>5</sup> Aurich J., Wolf N., Siener M., Schweitzer E. Configuration of product service systems // Journal of manufacturing technology management. 2009. Vol. 20. P. 591–605.

смаатривают систему «продукт – сервис» (концепция Product–Service System, PSS), согласно которой инновации, связанные с технологическим обслуживанием. PSS – это система, ядром которой является физический продукт, дополненный конкретными нефизическими услугами, обеспечивающими создание дополнительной ценности для потребителей. Придерживаясь той же точки зрения, L. Santamaria с коллегами<sup>1</sup> пришли к выводу, что инновации в сфере услуг в производственных фирмах связаны с развитием человеческих ресурсов и связей с клиентами. По мнению ученых, сервисизация дает возможность производственным фирмам повысить свою конкурентоспособность, обеспечить стабильное функционирование на рынке и должна рассматриваться как перспективное направление развития в рамках стратегии экологической устойчивости (Т. Baines и др.<sup>2</sup>).

В квадранте III сервис с поддержкой технологий, объединяются новые формы предоставления услуг (J. Schumann и др.<sup>3</sup>; R. Walker и др.<sup>4</sup>), которые широко используются на рынке. Примером такого объединения являются облачные вычисления. Сами по себе они являются технологическим сервисом, предлагающим реконфигурацию ИТ, предоставляющим в сетевом доступе по требованию информационные ресурсы (сетей, служб, хранилищ и приложений). По мнению Р. Mell и Т. Grance<sup>5</sup>, облачные вычисления создают возможность взаимодействия между клиентами и поставщиками услуг с минимальными усилиями по управлению. Клиенты получают доступ к информации для удобного проведения транзакций, не размещая на своем сервере цифровое обеспечение поставщиков услуг

---

<sup>1</sup> Santamaria L., Nieto M., Miles I. Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain // *Technovation*. 2011. Vol. 32. P. 144–155.

<sup>2</sup> Baines T., Lightfoot H., Evans S. et al. State-of-the-art in product-service systems // *Journal of engineering manufacture*. 2007. Vol. 221. Art. 20412975; Baines T., Lightfoot H., Smart P. Servitization with manufacturing: exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration // *Journal of manufacturing technology management*. 2011. Vol. 22. P. 947–954.

<sup>3</sup> Schumann J. H., Wunderlich N., Wangenheim F. Technology mediation in service delivery: a new typology and agenda for managers and academics // *Technovation*. 2012. Vol. 32, iss. 2. P. 133–143.

<sup>4</sup> Walker R. H., Craig-Lees M., Hecker R., Francis H. Technology-enabled service delivery: an investigation of reasons affecting customer adoption and rejection // *International journal of service industry management*. 2002. Vol. 13. P. 91–106.

<sup>5</sup> Mell P., Grance T. The NIST definition of cloud computing. Gaithersburg: U.S. Department of Commerce, 2011. P. 7.

(S. Agnihothri и др.<sup>1</sup>). Поставщики услуг используют эти сервисы для снижения затрат на рабочую силу, улучшения качества обслуживания и повышения удовлетворенности клиентов, а также для создания новых услуг с добавленной стоимостью (F. X. Zhu и др.<sup>2</sup>).

Квадрант IV – конвергенция услуг – предполагает интеграцию новых сервисов с новыми технологиями. В результате устраняются границы между несколькими службами, которые ранее были разделены (A.-L. Mention<sup>3</sup>; S. Hasse и M. Austin<sup>4</sup>). Это явление часто обозначается такими терминами, как «сотрудничество», «координация», «интеграция человеческих услуг», «объединение ценностей» и «универсальные покупки». Мнения ученых, придерживающихся позиции доминирования сервисной экономики в инновационном развитии, часто пересекаются с подходами конвергенции услуг, учитывающими следующие процессы: поведение обмена технологиями между обслуживающими отраслями, повышение заинтересованности сторон в совместном создании дополнительных ценностей на стадии прямого взаимодействия фирмы с клиентом (R. Lusch, S. Vargo<sup>5</sup>). Конвергенция услуг предполагает создание сети, позволяющей клиентам, партнерам и сотрудникам совместно создавать ценность за счет взаимного предоставления сервисов.

В работе F. Gallouj и др.<sup>6</sup> систематизированы направления развития сервисной экономики, многие из которых способствуют инновациям в сфере услуг как способу решения новых социально-экономических задач. Исследователями проанализированы инновационные разработки для определения наиболее перспективной технологии в сфере услуг; изучены сценарии форсайта, которые демонстри-

---

<sup>1</sup> Agnihothri S., Sivasubramaniam N., Simmons D. Leveraging technology to improve field service // *International journal of service industry management*. 2002. Vol. 13. P. 47–68.

<sup>2</sup> Zhu F. X., Wymer W., Chen I. IT-based services and service quality in consumer banking // *International journal of service industry management*. 2002. Vol. 13, № 1. P. 69–90.

<sup>3</sup> Mention A.-L. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty? // *Technovation*. 2011. Vol. 31. P. 44–53.

<sup>4</sup> Hasse S., Austin M. Service integration // *Administration in social work*. 1997. Vol. 21, iss. 3–4. P. 9–29.

<sup>5</sup> Lusch R., Vargo S., O'Brien M. Competing through service: insights from service dominant logic // *Journal of retail*. 2007. Vol. 83. P. 5–18.

<sup>6</sup> Gallouj F., Weber K., Stare M., Rubalcaba L. The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis // *Technological Forecasting & Social Change*. 2015. Vol. 94. P. 80–96.

руют возможные тенденции развития новой экономики услуг, основанные на методологии, разработанной и применяемой в рамках проекта по отраслевым инновационным системам, финансируемого Европейским союзом. Ученые уделили особое внимание таким видам деятельности, как наукоемкие бизнес-услуги и сервисы розничной торговли. Результаты показывают, что новые тенденции развития связывают с интенсификацией применения технологий индустриализации и цифровизации, а также расширением сферы обслуживания. Опыт сближения наукоемких услуг и розничной торговли показал, как различные движущие силы и новые тенденции взаимоувязываются, позволяя создавать модифицированные сценарии будущего развития. Например, сценарий «Креативность и взаимодействие» преимущественно представлен сектором брендинга и рекламы, в то время как текущий режим предоставления профессиональных и консультационных услуг наилучшим образом соответствует траектории «Индивидуальная доставка». Четыре сценария также могут быть интерпретированы как различные этапы жизненного цикла сервисной экономики: от творческого, неструктурированного и изменчивого начала к формированию зрелой и стабильной отрасли. Авторы отмечают, что в разных отраслях сферы услуг не обязательно происходит переход от динамичной среды к стабильной (например, от организации частной службы доставки к полностью автоматизированной).

С одной стороны, традиционные, основанные на НИОКР модели эндогенных инноваций (J. Schumpeter<sup>1</sup>) позволяют предсказать, что конкуренция приводит к снижению инноваций, а, следовательно, уменьшению прибыли и прекращению создания новых рабочих мест. С другой стороны, в публикациях последователей К. Arrow<sup>2</sup> отмечается, что усиление конкуренции стимулирует инновации, способствующие внедрению в экономику новых моделей, таких как модели дифференци-

---

<sup>1</sup> Schumpeter J. Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Bros., 1942. 460 p.

<sup>2</sup> Arrow K. The rate and direction of inventive activity: economic and social factors. Princeton: NBER, 1962. 635 p.

ации качества (J. Sutton<sup>1</sup>, M. Amiti и A. Khandelwal<sup>2</sup>). N. Bloom с коллегами<sup>3</sup> раскрыли возможность перехода к модели «ухода от конкуренции», а в более поздней публикации<sup>4</sup> отметили риск формирования модели «фактор ловушки». J. Jansson<sup>5</sup> утверждает, что растущее доминирование сектора услуг в развитых государствах является мифом. В значительной степени это статистическая иллюзия, возникающая из-за специфического определения сектора услуг в системе национальных счетов. Таким образом, вопрос влияния конкуренции на экономику услуг не имеет однозначного ответа у зарубежных ученых.

Учитывая эволюцию экономики сферы услуг и влияние инновационных процессов, сформирована концепция «сервисизации экономики», которая представляет процесс перехода от производства товаров к предоставлению качественных услуг, акцентирующих внимание на потребностях клиента и стремлении обеспечить высокое качество обслуживания, уникальные услуги и персонализированный подход.

Отечественные ученые придерживаются позиции о плодотворном влиянии конкуренции и сервисизации на экономику сферы услуг (Т. И. Берг и др.<sup>6</sup>). Например, Е. А. Иванова<sup>7</sup> выявила высокий уровень конкуренции в сетевой розничной торговле продовольственными товарами, что обусловлено существованием в России свыше 100 продовольственных торговых сетей. Выделены четыре направления конкуренции, связанные с развитием следующих групп параметров: основные (ши-

---

<sup>1</sup> Sutton J. *Competing in capabilities: the globalization process*. Oxford: Oxford University Press, 2012. 176 p.

<sup>2</sup> Amiti M., Khandelwal A. *Import competition and quality upgrading // The review of economics and statistics*. 2013. Vol. 95. P. 476–490.

<sup>3</sup> Aghion P., Harris C., Howitt P., Vickers J. *Competition, imitation and growth with step-by-step innovation // The review of economic studies*. 2001. Vol. 68. P. 467–492.

<sup>4</sup> Bloom N., Romer P., Terry S., Van Reenen J. *Trapped factors and China's impact on global growth // The economic journal*. 2020. Vol. 131. P. 1–41.

<sup>5</sup> Jansson J. *The myth of the service economy – an update // Futures*. 2009. Vol. 41. P. 182–189.

<sup>6</sup> Белоногова Е. В., Берг Т. И., Чураева А. В. *Методика оценки конкурентоспособности торговых предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2022. № 7(213). С. 19–32; Амельченко А. А., Демченко С. К., Берг Т. И., Васильев Е. П. *Совершенствование методики оценки влияния сферы торговли на валовой региональный продукт (на примере Красноярского края) // Фундаментальные исследования*. 2019. № 11. С. 16–20.

<sup>7</sup> Иванова Е. А. *Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России // Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2018. № 1(27). С. 23–27.

рота ассортимента, качество товаров, стоимость потребительской корзины, парковка); комфорт (аромамаркетинг, температурный и световой режим, скорость работы, музыка и др.); стимулирующие (акции, скидки, подарки и др.); внешние (реклама, спонсорство, рейтинги и др.).

О. В. Чернышева<sup>1</sup> предложила классифицировать параметры конкурентоспособности организаций торговли по субъектам оценки в формате модели BASIC SOS: В – для кредиторов; А – для контактных аудиторий; S – для государства; I – для инвестора; С – для потребителя; S – для персонала; О – для собственника; S – для поставщиков и транспортных организаций. В данной модели внимание сконцентрировано на направлениях, позволяющих повысить конкурентоспособность сетевой розничной торговли в России: например, консолидация с индустрией развлечений обеспечивает создание цифровых инноваций в борьбе за потребителя.

По мнению В. Плотникова и А. Волковой<sup>2</sup>, растущее число предприятий сферы услуг и их развивающийся потенциал способствуют насыщению рынка, что наиболее заметно в крупных городах с высокой плотностью населения, а также в условиях обострившейся конкуренции.

М. Д. Белецкий<sup>3</sup>, акцентируя внимание на необходимости обеспечения качества оказываемых услуг в торговле, систематизировал, актуализировал и подробно охарактеризовал номенклатуру показателей конкурентоспособности услуг розничной торговли – перечень качественных или количественных характеристик, руководствуясь ГОСТ Р 57856-2017<sup>4</sup>. В авторскую трактовку показателей оценки конкурентоспособности услуг торговли вошли следующие: качество товара; рациональность ассортимента товаров; качество условий обслуживания; культура торго-

---

<sup>1</sup> Чернышева О. В. Управление конкурентоспособностью торговых предприятий в условиях инновационного развития // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2012. № 4(80). С. 141–144.

<sup>2</sup> Plotnikov V., Volkova A. Service economy and the specifics of its development in Russia // Procedia – Economics and finance. 2014. Vol. 16. P. 18–23.

<sup>3</sup> Белецкий М. Д. Детерминанты обеспечения конкурентоспособности услуг розничной торговли на уровне предприятия // Наукосфера. 2021. № 2-2. С. 141–144.

<sup>4</sup> ГОСТ Р 57856-2017. Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли. Методы оценки и контроля показателей. М.: Стандартинформ, 2018. 10 с.



вого обслуживания; качество рекламно-информационного обеспечения; спектр дополнительных услуг; имидж продукта; цена потребления.

Соглашаясь с мнением отечественных ученых о положительном влиянии конкуренции на развитие экономики услуг, рассмотрим научные работы, в которых изучаются факторы, способствующие повышению качества сервисов в торговле. Так, N. Krey с коллегами<sup>1</sup> выделили четыре основных критерия, которые влияют на развитие услуг торговых сетей: 1) внутренняя и внешняя (для покупателей) логистика; 2) атмосфера или качество торгового обслуживания; 3) положительный потребительский опыт и лояльность к бренду; 4) открытость информации о товарах и услугах торговой сети для потребителей.

В исследовании M. Delgado и K. Mills<sup>2</sup> факторы, влияющие на развитие торговли, объединены в консолидированном понятии «экономика цепочки поставок», которое представляет собой логистическую услугу торговых сетей, обладающую более высокой инновационной активностью и создающую большое количество рабочих мест с достойной заработной платой.

Ю. С. Валеева<sup>3</sup> приводит результаты статистического анализа системы факторов, влияющих на развитие услуг ритейлеров. Выявлена корреляционная зависимость рентабельности EBITDA<sup>4</sup> от эффективности клиентоориентированности, коэффициента покупки, показателя отдачи товарооборота на один квадратный метр торговой площади. Развитием услуг в продовольственном ритейле и повышению

---

<sup>1</sup> Krey N., Picot-Coupey K., Cliquet G. Shopping mall retailing: a bibliometric analysis and systematic assessment of Chebat's contributions // *Journal of retailing and consumer services*. 2022. Vol. 64. Art. 102702.

<sup>2</sup> Delgado M., Mills K. The supply chain economy: a new industry categorization for understanding innovation in services // *Research policy*. 2020. Vol. 49. Art. 104039.

<sup>3</sup> Валеева Ю. С. Факторы, влияющие на развитие услуг розничных торговых сетей // *Научный результат // Технологии бизнеса и сервиса*. 2022. Т. 8, № 2. С. 108–123.

<sup>4</sup> EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам.

их экономической эффективности посвящены многочисленные труды Ю. Ю. Суловой и ее коллег<sup>1</sup>.

Еще одним фактором развития услуг розничных торговых сетей является ассортимент товаров. F. Maican и M. Orth<sup>2</sup> определили, что магазины с высокой окупаемостью предлагают и продают больше категорий товаров. Торговые точки с высоким спросом специализируются на меньшем количестве товарных категорий и продают больше товаров высшего качества. Моделирование региональных товарных матриц, нацеленных на эффект масштаба, позволяет трансформировать магазины с низкой окупаемостью за счет увеличения количества категорий товаров, что особенно выгодно продовольственным торговым сетям в сельских территориях. Таким образом, по мнению ученых, торговые точки с высоким спросом должны сосредотачиваться на меньшем количестве категорий товаров и продавать больше высокомаржинальных категорий. В совокупности более высокие продажи и рост спроса увеличивают долю рынка, занимаемую магазинами. F. Maican и M. Orth предлагают проводить оценку влияния ассортиментного фактора с учетом эффекта масштаба, который способствует росту продаж во всей торговой сети.

Следует отдельно остановиться на изучении влияния фактора создания новых форматов торговли, а соответственно, и способов продажи товаров в торговых сетях. Важность процессов организации цифровых каналов реализации продовольственных товаров для развития сервисной экономики страны подтверждена в рабо-

---

<sup>1</sup> Веремеенко О. С., Сулова Ю. Ю., Волошин А. В. Концептуальные подходы к формированию механизма повышения эффективности услуг розничной торговли продовольственными товарами // Экономика и предпринимательство. 2020. № 3(116). С. 631–636; Веремеенко О. С., Сулова Ю. Ю., Волошин А. В. Сущность рынка услуг розничной торговли продовольственными товарами и взаимодействие его участников // Экономика и предпринимательство. 2020. № 4(117). С. 695–700; Petruchenya I. V., Batraeva E. A., Suslova Yu. Yu. et al. Factor analysis of the income of the trade service company based on its sensitivity evaluation // Journal of advanced research in law and economics. 2020. Vol. 11, № 4(50). P. 1305–1312.

<sup>2</sup> Maican F., Orth M. Determinants of economies of scope in retail // International journal of industrial organization. 2021. Vol. 75. Art. 102710.

тах Р. Ф. Ананиной<sup>1</sup>, Н. В. Новиковой и ее коллег<sup>2</sup>, В. А. Плотникова<sup>3</sup>, А. В. Петрова и В. К. Романовича<sup>4</sup>, И. В. Петручени и ее коллег<sup>5</sup>, Л. А. Сосуновой и А. А. Пермяковой<sup>6</sup>. Розничная онлайн-торговля позволила компаниям преодолеть географические барьеры для продаж и достичь операционной эффективности; офлайн-ритейлерам было трудно конкурировать с онлайн-торговыми сетями, и многие из них предпочли работать как онлайн, так и офлайн.

Актуальность выстраивания взаимосвязи между каналами онлайн- и офлайн-сетевой розничной торговли продовольственными товарами подтверждается в научных трудах зарубежных ученых. М. Goldmanis и др.<sup>7</sup>, С. Forman и др.<sup>8</sup>, J. Avery

---

<sup>1</sup> Ананина, Р. Ф. Свойства услуг и их классификация с учетом кооперационно-сетевых взаимодействий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-1. С. 5–11.

<sup>2</sup> Novikova N. V., Strogonova E. V. Regional aspects of studying the digital economy in the system of economic growth drivers // Journal of new economy. 2020. Vol. 21, no. 2. P. 76–93; Новикова Н. В., Веревкин Д. Ю. Развитие элементов сетевой экономики на локальном потребительском рынке // Вестник Челябинского государственного университета. 2008. № 29. С. 98–104; Новикова Н. В., Дианова Л. С., Строгонова Е. В. Цифровая трансформация – важнейший фактор резильентности регионального потребительского рынка // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 марта 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 57–64.

<sup>3</sup> Плотников В. А. Пандемия COVID-19, потребительский рынок и цифровизация // Экономическое возрождение России. 2021. № 3(69). С. 92–104.

<sup>4</sup> Петров А. В., Романович В. К. Пути развития маркетинговых технологий по продвижению продукции в сети Интернет // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3-2(73). С. 115–117.

<sup>5</sup> Петрученя И. В., Батраева Э. А. Влияние цифровизации на трансформацию потребительского рынка // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 10 (216). С. 38–45; Петрученя И. В., Есина О. Н., Васильева З. А., Есина А. С. Особенности трансформации парадигмы продовольственного рынка в цифровую платформу // Экономика и предпринимательство. 2019. № 6(107). С. 216–220.

<sup>6</sup> Сосунова Л. А., Пермякова А. А. Принципы построения логистических бизнес-процессов в электронной коммерции // Экономические науки. 2021. № 202. С. 179–181.

<sup>7</sup> Goldmanis M., Hortaçsu A., Syverson C., Emre Ö. E-commerce and the market structure of retail industries // The economic journal. 2010. Vol. 120, iss. 545. P. 651–682.

<sup>8</sup> Forman C., Ghose A., Goldfarb A. Competition between local and electronic markets: how the benefit of buying online depends on where you live // Management science. 2009. Vol. 55. P. 47–57.

и др.<sup>1</sup> D. Herhausen и др.<sup>2</sup>, K. Wang и A. Goldfarb<sup>3</sup> отмечают ключевые направления интенсификации процесса цифровизации, требующие дальнейшего изучения:

- интернет-магазины имеют более низкие затраты на поиск и распространение информации о товаре по сравнению с офлайн-магазинами;
- конкуренция между онлайн- и офлайн-ритейлерами менее интенсивна, если один сбытовой канал имеет явное преимущество перед другим;
- конкуренция будет менее интенсивной в торговле товарами первой необходимости; продуктами, требующими предварительной сенсорной оценки; товарами импульсного спроса; скоропортящимися продуктами;
- интеграция услуг между онлайн- и офлайн-каналами является выгодной;
- многие клиенты предпочитают делать покупки в офлайн-магазине, если таковой имеется;
- поскольку онлайн- и офлайн-магазины предлагают разные услуги, существует потенциальная синергия между форматами; открытие офлайн-выставочных залов или магазинов может положительно повлиять на онлайн-продажи многоканальных торговых сетей; благодаря этому синергетическому эффекту многоканальная розничная торговля стала нормой.

В результате обобщения результатов исследований, проведенных отечественными и зарубежными учеными, диссертантом систематизированы факторы, влияющие на повышение качества услуг в торговле благодаря процессам цифровизации: полнота ассортимента товаров; актуальность формата торговли; качество внутренних и внешних логистических услуг торговых сетей; высокий уровень торгового обслуживания; положительный потребительский опыт и лояльность к бренду; доступность для потребителей информации о товарах и услугах ритейлера.

---

<sup>1</sup> Avery J., Steenburgh T., Deighton J., Caravella M. Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time // *Journal of marketing*. 2012. Vol. 76, iss. 3. P. 96–111.

<sup>2</sup> Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of on-line–offline channel integration // *Journal of retailing*. 2015. Vol. 91, iss. 2. P. 309–325.

<sup>3</sup> Wang K., Goldfarb A. Can offline stores drive online sales? // *Journal of marketing research*. 2017. Vol. 54, iss. 5. P. 706–719.

В ранее рассмотренных исследованиях измеряется уровень развития цифровизации сетевой розничной торговли, учитывающий только технологический критерий. Однако достаточно сложно отследить, как уровень развития тех или иных цифровых технологий определяется в сетевой розничной торговле, поскольку велико их разнообразие, а также варьируется степень воздействия на бизнес-процессы, кроме того, происходит их постоянное развитие<sup>1</sup>. В дополнение следует отметить, что цифровизация сетевой розничной торговли продовольственными товарами – это низкомаржинальный бизнес, поскольку большинство крупных проектов в этой области работают без чистого дохода не менее пяти лет при условии сохранения заинтересованности покупателей в услугах ритейла<sup>2</sup>. Большинство организаций в отрасли на сегодняшний день не приносят прибыли, однако эксперты отмечают, что будущее развития цифровизации остается интересной темой<sup>3</sup>.

Автор считает, что выявленные проблемы и специфика требуют разработки методологических положений к исследованию сетевой розничной торговли продовольственными товарами в условиях цифровизации, позволяющих обосновать научную парадигму экономического развития, базирующуюся на положениях следующих основных теоретических концепций создания новой сервисной экономики: экономическая теория информационного общества, теория инновационного развития сферы услуг, теория долгосрочного технико-экономического развития, теория потребительского поведения, теория модернизации экономики, теория массового обслуживания и теории регионального развития (таблица 2).

---

<sup>1</sup> Семячков К. А. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями // Современные технологии управления. 2017. № 8(80). URL: <https://sovman.ru/article/8001/> (дата обращения: 18.03.2023).

<sup>2</sup> Как устроена экономика сервиса по доставке продуктов? // Retail.ru. 2019. URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-proiskhodit-na-rynke-diy/> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>3</sup> Топ-14 e-grocery игроков в мире по размеру инвестиций на январь 2023. URL: <https://ecomhub.ru/top-14-e-grocery-players-in-the-world-in-terms-of-investments-as-of-january-2023/> (дата обращения: 20.09.2022).

Таблица 2 – Теоретическая парадигма развития экономики услуг в условиях цифровизации

Теоретические концепции	Ученые	Определение направлений развития сервисной экономики
Экономическая теория информационного общества	Д. Белл <sup>1</sup> , W. Martin <sup>2</sup> , М. Кастельс <sup>3</sup> , Э. Тоффлер <sup>4</sup> , Ф. Уэбстер <sup>5</sup> и др.	Возрастание роли информации в экономике. Информация, знания рассматриваются как ресурс. Определяющая роль и высокий уровень развития информационных технологий, в особенности интернета
Теория инновационного развития сферы услуг	Й. Шумпетер <sup>6</sup> , П. Друкер <sup>7</sup> , Б. Санто <sup>8</sup> , Р. Мюллер <sup>9</sup> , К. Фримен <sup>10</sup> , А. А. Пересада <sup>11</sup> , Р. А. Фатхутдинов <sup>12</sup> , В. Г. Медынский <sup>13</sup> , С. П. Казаков <sup>14</sup> , Н. П. Иващенко <sup>15</sup> , А. Маршал <sup>16</sup> и др.	Внедрение инноваций обуславливает инновационное развитие объекта или системы. Инновационное развитие субъектов хозяйствования направлено на систематическое внедрение инноваций в рамках выбранной стратегии деятельности в изменяющихся условиях воздействия внешней и внутренней среды для удовлетворения запросов потребителей

<sup>1</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 2004. 788 с.

<sup>2</sup> Martin W. The Information Society. London: Aslib. 1988. 174 p.

<sup>3</sup> Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

<sup>4</sup> Тоффлер Э. Третья волна. М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. 781 с.

<sup>5</sup> Уэбстер Ф. Теории информационного общества. М.: Аспект пресс, 2004. 400 с.

<sup>6</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 453 с.

<sup>7</sup> Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. М.: Вильямс, 2007. 423 с.

<sup>8</sup> Санто Б. Инновация как средство экономического развития / пер. с венг. М.: Прогресс, 1990. 367 с.

<sup>9</sup> Muller R. Das Management der Innovation. Frankfurt am Main, 1973. 327 p.

<sup>10</sup> Freeman C. The economics of industrial innovation. 2nd edn. L.: Frances Pinter, 1982. 250 p.

<sup>11</sup> Пересада А. А. Управление инвестиционным процессом. М.: Либра, 2002. 472 с.

<sup>12</sup> Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 442 с.

<sup>13</sup> Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 294 с.

<sup>14</sup> Казаков С. П. Инновационная маркетинговая деятельность в сфере услуг. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 398 с.

<sup>15</sup> Экономика инноваций / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. 311 с.

<sup>16</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. 414 с.

## Продолжение таблицы 2

Теоретические концепции	Ученые	Определение направлений развития сервисной экономики
Теория долгосрочного технико-экономического развития	С. Ю. Глазьев <sup>1</sup> , Н. Д. Кондратьев <sup>2</sup> , С. Ю. Румянцева <sup>3</sup> , Г. Чесбро <sup>4</sup> , Й. Шумпетер <sup>5</sup> , Д. Гэлбрейт <sup>6</sup> , Ю. В. Яковец <sup>7</sup> и др.	Вхождение в фазу инновационного роста требует соблюдения институциональных условий, которые позволяют перевести новые открытия в сфере технологий в стадию реальных инвестиционных проектов
Теория модернизации экономики	И. В. Побережников <sup>8</sup> , Е. Г. Ясин <sup>9</sup> , Д. Белл <sup>10</sup> , Г. Мюрдаль <sup>11</sup> , А. М. Кориков, Е. Н. Сафьянова <sup>12</sup> , М. Вебер <sup>13</sup> и др.	Экономическое развитие связано с улучшением качества жизни, удовлетворением потребностей населения, возрастанием доходов на душу населения

<sup>1</sup> Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВладДар, 1993. 310 с.

<sup>2</sup> Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. 523 с.

<sup>3</sup> Румянцева С. Ю. Длинные волны в экономике: многофакторный анализ. СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. гос. ун-та. 2003. 232 с.

<sup>4</sup> Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. М.: Поколение. 2007. 336 с.

<sup>5</sup> Шумпетер Й.А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 453 с.

<sup>6</sup> Гэлбрейт Д. Новое индустриальное общество. М.: Издательство АСТ; Транзиткнига; СПб.: TerraFantastica, 2004. 602 с.

<sup>7</sup> Яковец Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века. М.: Экономика, 2011. 382 с.

<sup>8</sup> Побережников И. В. Теория модернизации: основные этапы эволюции // Евразийское пограничье. 2001. Т. 4. С. 217–246.

<sup>9</sup> Ясин Е. Г. Модернизация экономики и система ценностей. М.: ГУ ВШЭ, 2003. С. 6.

<sup>10</sup> Bell D. Notes on the Post-Industrial Society //The Public Interest. 1967. Vol. 7. P. 102.

<sup>11</sup> Мюрдаль Г. Современные проблемы «третьего мира»: сокр. перевод с англ. М., 1972. С. 132.

<sup>12</sup> Кориков А. М., Сафьянова Е. Н. Основы системного анализа и теории систем. Томск: Изд-во ТГУ, 1989. С. 10.

<sup>13</sup> Вебер М. Развитие капиталистического мировоззрения // Вопросы экономики. – 1993. – № 8. С. 153–159.

## Продолжение таблицы 2

Теоретические концепции	Ученые	Определение направлений развития сервисной экономики
Теория массового обслуживания	А. К. Эрланг <sup>1</sup> , Т. О. Энгсет <sup>2</sup> , Б. В. Гнеденко, И. Н. Коваленко <sup>3</sup> , Т. Л. Саати <sup>4</sup> , В. П. Скитович <sup>5</sup> , Е. С. Венциль <sup>6</sup> , А. Я. Хинчин <sup>7</sup> и др.	Прогнозирование направлений развития и выработка рекомендаций по рациональному построению систем массового обслуживания, организации их работы и регулированию потока заявок для обеспечения высокой эффективности функционирования.
Теория потребительского поведения	А. Смит <sup>8</sup> , Х. Лейбенстайн <sup>9</sup> , К. Маркс <sup>10</sup> , Т. Веблен <sup>11</sup> , Д. Уотсон <sup>12</sup> , Дж. Гэлбрейт <sup>13</sup>	При определении направлений развития экономики услуг следует учитывать рациональное и иррациональное потребительское поведение

<sup>1</sup> Erlang A. K. The Theory of Probabilities and Telephone Conversations, in Brockmeyer, E.; Halstrøm, H. L.; Jensen, Arne (eds.), The Life and Works of A.K. Erlang, Transactions of the Danish Academy of Technical Sciences, vol. 2, Akademiet for de Tekniske Videnskaber, 1948. P. 131–137.

<sup>2</sup> Engset T. Die Bahnen und die Lichtstrahlung der Wasserstoffelektronen. Ergänzende Betrachtungen über Bahnformen und Strahlungsfrequenzen // Annalen der Physik. 1927. Т. 84. S. 880.

<sup>3</sup> Гнеденко Б. В., Коваленко И. Н. Введение в теорию массового обслуживания. М.: Наука, 1987. 336 с.

<sup>4</sup> Саати Т. Л. Элементы теории массового обслуживания и ее приложения. М.: Сов. радио, 1971. 510 с.

<sup>5</sup> Скитович В. П. Элементы теории массового обслуживания. Л.: ЛГУ им. А. А. Жданова, 1976. 96 с.

<sup>6</sup> Венцель Е. С., Овчаров Л. А. Теория случайных процессов и ее инженерные приложения. М.: АСАДЕМА, 2003. 432 с.

<sup>7</sup> Хинчин А. Я. Работы по математической теории массового обслуживания. М.: Государственное издательство физико-математической литературы, 1963. 236 с.

<sup>8</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Ось-89, 1997. 255 с.

<sup>9</sup> Лейбенстайн Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса // Теория потребительского поведения и спроса. СПб.: Экономическая школа, 1993. С. 304–325.

<sup>10</sup> Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. Кн.1: Процесс производства капитала / под редакцией К. Каутского; перевод под редакцией В. Базарова, И. Степанова. Харьков: Пролетарий, 1923. 610 с.

<sup>11</sup> Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. 219 с.

<sup>12</sup> Watson J. Psychology as the Behaviorist Views It // Psychological Review. 1913. Vol. 20. P. 158–177.

<sup>13</sup> Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1976. 406 с.



## Продолжение таблицы 2

Теоретические концепции	Ученые	Определение направлений развития сервисной экономики
	Р. Блэкуэлл, П. Миниард <sup>1</sup> , Г. Госсен <sup>2</sup> , А. Маршалл <sup>3</sup> , В. Парето <sup>4</sup> , И. Фишер <sup>5</sup> и др.	
Теории регионального развития	И. Г. Тюнен <sup>6</sup> , А. Вебер <sup>7</sup> , В. Кристаллер <sup>8</sup> , А. Леш <sup>9</sup> , У. Айзард <sup>10</sup> , В. Леонтьев <sup>11</sup> , В. Томпсон <sup>12</sup> , Т. Паландер <sup>13</sup> , Х. Армстронг, Дж. Тэйлор <sup>14</sup> , Н. Н. Некрасов <sup>15</sup> , Е. Г. Анимича, А. И. Татаркин <sup>16</sup> ,	Развитие экономики базируется на анализе отдельных организаций, поскольку их деятельность влияет на развитие региона, а также причины, по которым компании выбирают для функционирования тот или иной регион, опираясь на возрастающий эффект от масштаба в условиях несовершенной конкуренции

<sup>1</sup> Блэкуэл Р., Миниард П., Энджел Д. Поведение потребителей: пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2007. 943 с.

<sup>2</sup> Hermann Heinrich Gossen // Proleksis enciklopedija, Opća i nacionalna enciklopedija (хорв.) 2009. P. 99–106.

<sup>3</sup> Marshall A. The principles of economics. 8th ed. London: Macmillan and Co., 1920. 627 p.

<sup>4</sup> Парето В. Трансформация демократии. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2011. 207 с.

<sup>5</sup> Фишер И. Покупательная сила денег = The Purchasing Power of Money (1911). М.: Дело, 2001. 320 с.

<sup>6</sup> Тюнен И. Изолированное государство. М.: Издательство газеты «Экономическая жизнь», 1926. 329 с.

<sup>7</sup> Вебер А. Теория размещения промышленности / с прил. работы Шлира «Промышленность Германии с 1860 г.»; излож. и пер. Н. Морозов; под ред. и с предисл. Н. Баранского. Л.–М.: Книга, 1926. 223 с.

<sup>8</sup> Christaller W. Die Zentralen Orte in Suddeutschland. Jena, 1933. 331 p.

<sup>9</sup> Леш А. Географическое размещение хозяйства. М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. 456 с.

<sup>10</sup> Айзард У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах: пер. с англ. /вступ. ст. и ред. А. Е. Пробста. М.: Прогресс, 1966. 643 с.

<sup>11</sup> Leontief W. Structure of the World Economy. Nobel Memorial Lecture, 1973. P. 155-170.

<sup>12</sup> Thompson W. Urban economic development. In: W. Hirsch (ed.), Regional accounts for policy decisions. Baltimore, 1966. P. 81.

<sup>13</sup> Palander T. Beiträge zur Standortstheorie. Uppsala: Almqvist & Wiksell, 1935. 419 p.

<sup>14</sup> Armstrong H., Taylor J. Regional Economics and Policy. N.Y., 1993. 397 p.; Bennet R.J. (ed.) Decentralization, Local Governments and Markets. London, 1990. 412 p.; White H.C. Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production. Princeton, 2002. 389 p.

<sup>15</sup> Некрасов Н. Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы. 2-е изд. М.: Экономика, 1978. 450 с.

<sup>16</sup> Татаркин А. И., Анимича Е. Г. Формирование парадигмальной теории региональной экономики // Экономика региона. 2012. № 3(31). С. 11–21.

## Продолжение таблицы 2

Теоретические концепции	Ученые	Определение направлений развития сервисной экономики
	П. А. Минакир <sup>1</sup> , П. Кругман <sup>2</sup> , М. Фуджита, Т. Мори <sup>3</sup> , Э. Венаблес <sup>4</sup> , Д. Пуго <sup>5</sup> , Дж. Харрис <sup>6</sup> и др.	
Примечание – Составлено автором.		

По мнению автора, новая сервисная экономика направлена на развитие производственных процессов за счет коммуникационных технологий и возможности анализа данных, ранее не доступных к оценке, поддерживаемых цифровыми технологиями. Диссертант предлагает в качестве нового научного направления в рамках теории экономики сферы услуг реализовать информационно-интеграционный подход (рисунок 2).

Анализ эволюции теорий развития сервисной экономики, демонстрирует усиление внимания ученых на оценке влияния информационных технологий, поведения потребителей, региональных особенностей, инновационных, институциональных и интеграционных факторов, охватывающих потенциал цифровизации. Именно цифровые технологии являются ключом к информационно-интеграционным процессам в сетевой розничной торговле.

<sup>1</sup> Минакир П. А. Экономическое развитие региона: программный подход / отв. ред. А. Г. Зельднер, Н. И. Цветков; Институт экономических исследований ДВНЦ АН СССР. М.: Наука, 1983. 224 с.

<sup>2</sup> Кругман П., Веллс Р., Олни М. Основы экономики. СПб.: Питер, 2013. 880 с.

<sup>3</sup> Fujita M., Mori T. Structural stability and evolution of urban systems // *Regional Science and Urban Economics*. 1996. № 27. P. 4-5.

<sup>4</sup> Venables A. Equilibrium Locations of vertically linked industries // *International Economic Review*. 1996. № 37. P. 2.

<sup>5</sup> Pugo D. Venables A, The spread of industry spatial agglomeration in economic development. CEPR Working Paper № 1354. 1997. P. 808–816.

<sup>6</sup> Harris G. The market as a factor in the localization of production. // *Annals of the Association of American Geographers*, 1954. 44 p.



Пр и м е ч а н и е – Составлено автором.

Рисунок 2 – Научная парадигма развития сервисной экономики  
в условиях цифровизации

Считаем, что исследование процессов цифровизации экономики сферы услуг имеет теоретико-методологическую и практическую значимость по следующим причинам. Автором определено, что проблемы экономики сферы услуг, связанные с цифровизацией в сетевой розничной торговле, вызваны: 1) отсутствием надежной терминологии и параметров оценки формирующихся явлений; 2) влиянием цифровизации на функционирование традиционных процессов в сетевой розничной торговле; 3) уровнем доверия граждан к цифровой среде; 4) возможностями формирования экономии на масштабе сетевых эффектов, с учетом мнения М. Кастельса.

Приведенные ранее причины обосновывают необходимость развития цифровой сервисизации в контексте формирования информационно-интеграционной парадигмы в условиях цифровизации. Соответственно, цифровая сервисизация рассматривается нами как процесс развития, предполагающий, с одной стороны, циф-

ровую открытость, призванную обеспечить доступность ценностной информации для организаций за счет внедрения цифровизации бизнес-процессов; с другой стороны, цифровую интеграцию, предполагающую обмен достоверной информацией и доверие к источникам, а также обеспечение информационной безопасности. В основе реализации авторского информационно-интеграционного подхода предполагается аккумуляция и декомпозиция информационных потоков, возможность анализа ранее не доступной к получению информации об актуальных процессах сервисной экономики за счет внедрения цифровых технологий, обусловленного определением направлений развития с целью роста экономической эффективности оказываемых услуг и повышения уровня жизни населения.

В данном разделе диссертантом уточнены этапы развития экономики услуг и дана классификация типов ее развития на основе концепции конвергенции технологий и услуг. Кроме того, автором определено, что ужесточение конкуренции между торговыми сетями способствует развитию сервисной экономики. Однако следует отметить, что усиление конкурентоспособности крупных игроков приводит, с одной стороны, к консолидации рынка сетевой розничной торговли продовольственными товарами и снижению прибыльности розничного бизнеса, что обуславливает необходимость повышения операционной эффективности компаний. С другой стороны, формируется устойчивый тренд на цифровизацию и автоматизацию процессов в торговле. Автором предложен информационно-интеграционный подход в формировании направлений развития сетевой розничной торговли продовольственными товарами в условиях цифровизации. Необходимо подчеркнуть, что корректный учет факторов, способствующих повышению качества услуг в розничных торговых сетях, должен позволить ритейлерам удержать свои рыночные позиции, и при этом обеспечить население необходимыми товарами.

## **1.2 Концептуальные основы цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами**

Глобализация кризисных явлений в сетевой розничной торговле продовольствием способствовала трансформации хозяйственных связей и, как следствие, изменению системы управления. Накопленный практический опыт применения цифровых технологий в продовольственном ритейле не получил своевременного и релевантного теоретико-методологического осмысления. Понимание происходящей цифровизации необходимо для развития и определения перспектив розничной торговли, появления новых форм торговых интеграций, управления торгово-технологическими процессами. В связи с этим возникает необходимость разработки теоретико-методологических основ цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

Современная сетевая розничная торговля несет большие трудозатраты в борьбе за «кошелек потребителя», особенно высоки затраты в сфере продаж продовольствия. Применение цифровых технологий может решить как текущие, так и стратегические задачи развития торговых сетей, повысить эффективность управления торговыми точками через применение современных технологий; снизить логистические издержки за счет оптимизации закупочной и транспортной деятельности посредством цифровых продуктов; повысить конкурентоспособность ритейлеров благодаря индивидуальному подходу к покупателю, реализуемому через цифровые каналы коммуникаций, что будет способствовать повышению уровня сервиса. Эффективное решение перечисленных задач в сетевой розничной торговле продовольствием возможно только с применением цифровых технологий, предусматривающих учет особенностей поведения потребителя, формирование ассортиментных матриц и дополнительных сервисов. Кроме того, для торговых сетей цифровизация сегодня становится важным инструментом сокращения расходов и удержания своих рыночных позиций.

Развитие сетевых форм торговли сегодня не рассматривается без участия цифровых технологий. Прежде чем перейти к анализу современных моделей и форматов цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами, необходимо уточнить категориально-понятийный аппарат, конкретизировать ряд терминов и определений.

Понятие «ритейл» в российской практике было заимствовано из английского языка (retail). Различия в понимании данного термина в России и за рубежом обосновала в своей работе Е. М. Попова<sup>1</sup>. Так, в отечественной практике ритейл понимается как сетевая торговля, в отличие от зарубежных стран, где данный термин обозначает розничную торговлю в целом. Диссертант придерживается трактовки ритейла как сетевой розничной торговли с учетом дальнейшей конкретизации ее продовольственного направления.

В европейской практике под продовольственным (фуд) ритейлом понимают совокупность традиционных розничных продавцов, таких как супермаркеты, дискаунтеры, минимаркеты и др., которые преимущественно осуществляют торговлю продуктами питания<sup>2</sup>. В отечественной практике не дано четкого определения продовольственного ритейла. Е. М. Попова рассматривает термины «продуктовый ритейл» и «фуд ритейл» (food retail)», которые, по ее мнению, имеют единую трактовку и предполагают также оказание услуг по продаже товаров FMCG<sup>3</sup>.

В диссертационном исследовании мы считаем равнозначными понятия «сетевая розничная торговля продовольствием (продовольственными товарами)» и «продовольственный ритейл», которые трактуем как коммерческую деятельность по оказанию услуг, связанных с обращением продовольственных товаров и доведением их до конечного потребителя через сетевые форматы торговли: офлайн и

---

<sup>1</sup> Попова Е. М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2015. 23 с.

<sup>2</sup> Agribusiness Handbook. Food Retail. Rome: FAO, 2009. URL: <https://www.fao.org/3/i1002e/i1002e00.pdf> (дата обращения: 18.09.2022).

<sup>3</sup> FMCG (fast moving consumer goods) – быстро продаваемые потребительские товары.

онлайн.<sup>1</sup> Данное определение учитывает специфику применения рассматриваемого понятия как в российской, так и в зарубежной практике.

Применение актуальных технологий позволяет оптимизировать управление форматами современной сетевой розничной торговли продовольствием. В существующем категорийном аппарате по-разному трактуются некоторые термины, явления и процессы, относящиеся к цифровизации розничных торговых сетей (ритейла). В таблице 3 автором обобщены трактовки терминов, применяемых в отечественной и зарубежной практике: «цифровая трансформация», «цифровая трансформация ритейла», «цифровой ритейл», а также близкие к ним понятия, такие как «розничная торговля 4.0» и «метаэкосистема в ритейле».

Таблица 3 – Систематизация трактовок терминов, относящихся к цифровизации розничных торговых сетей (ритейла)

Термин	Автор, источник	Определение
Цифровая трансформация	Минкомсвязь России <sup>2</sup>	Комплексное преобразование бизнеса, связанное с успешным переходом к новым бизнес-моделям, каналам коммуникаций с клиентами и поставщиками, продуктам, бизнес-производственным процессам, корпоративной культуре, которые базируются на принципиально новых подходах к управлению данными с использованием цифровых технологий, с целью существенного повышения его эффективности и долгосрочной устойчивости
	А. Прохоров, Л. Коник <sup>3</sup>	– достижение операционной эффективности и гибкости с использованием цифровых технологий (Forrester); – бизнес-модель, которая позволяет создавать ценности и получать доход (Gartner); – экспоненциальный рост связей (Deloitte); – привлечение клиентов в любой точке соприкосновения (Altimeter Group)

<sup>1</sup> Антинескул Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 3. С. 103–127.

<sup>2</sup> Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием / Минкомсвязь России. М., 2022. URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii06092022125913\\_TZmtVQB.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii06092022125913_TZmtVQB.pdf)

<sup>3</sup> Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. 2-е изд. М.: КомНьюс Групп, 2019. 368 с.

## Продолжение таблицы 3

Термин	Автор, источник	Определение
	Е. Stolterman, А. Fors <sup>1</sup>	Трансформация системы управления путем пересмотра стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей, обеспечиваемая принятием цифровых технологий
	SAP Insights <sup>2</sup>	Фундаментальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей и операций; поиск новых путей создания ценности, генерации выручки и повышения эффективности
	М. Samuels <sup>3</sup>	Интеграция цифровых технологий во все области бизнеса, приводящая к фундаментальным изменениям в рабочих процессах компании
	AWG <sup>4</sup>	Интеграция цифровых технологий во все области бизнеса, значительным образом меняющая стратегию работы компании и способы взаимодействия с клиентами
	Д. Беккер <sup>5</sup> , Р. Глэсс, Б. Лейкер <sup>6</sup>	Процесс стремительного роста участия «умных» машин в процессе селективного объединения в сеть субъективно мыслящих действующих лиц (что значит достаточно комплексных единиц)
	М. Рыжков <sup>7</sup>	Процесс адаптации бизнеса с целью создания обновленной модели, способной эффективно работать в условиях цифрового технологического цикла (можно представить как изменение текущей формы А в новую форму Б)
	А. А. Паскова <sup>8</sup>	Стратегический управляемый процесс адаптации бизнеса в условиях вызовов цифровой экономики; это не просто автоматизация, а существенно сложнее с точки зрения реализации

<sup>1</sup> Stolterman E., Fors A. Information technology and the good life // Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, vol. 143. Boston: Springer, 2004. P. 687–692.

<sup>2</sup> Что такое цифровая трансформация? / SAP Insights. URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>3</sup> Samuels M. What is digital transformation? Everything you need to know about how technology is reshaping business. URL: <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>4</sup> Цифровая трансформация ритейла / AWG. 2021. URL: <https://www.awg.ru/services/tsifrovaya-transformatsiya-riteyla/> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>5</sup> Baecker D. Threats of force to synchronize organism, consciousness, society, and technology // Soziale Systeme. 2022. Vol. 25(1). P. 165–175/

<sup>6</sup> Глэсс Р., Лейкер Б. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация. М.: Альпина Паблишер, 2018. 346 с.

<sup>7</sup> Рыжков М. Цифровая трансформация и ее проявления в ритейле. 2022. URL: <https://retail-loyalty.org/lr/mpass/> (дата обращения: 22.06.2022).

<sup>8</sup> Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123–131.



## Продолжение таблицы 3

Термин	Автор, источник	Определение
Цифровая трансформация ритейла	В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин <sup>1</sup>	Одна из первостепенных задач ритейлера, так как она позволит в будущем повысить качество внутренних бизнес-процессов предприятия розничной торговли, снизить издержки на выполнение этих процессов и обеспечить более высокий уровень организации его взаимодействия с потребителями
	SAP Insights <sup>2</sup>	Позволяет автоматизировать и оптимизировать логистические сети, обеспечивая повышение эффективности и скорости доставки
	М. К. Пасюк <sup>3</sup>	Комплекс мер по внедрению цифровых технологий в четырех основных направлениях: обеспечение коммуникации с потребителями (процесс от привлечения клиента к покупке до ее совершения); обеспечение операционной деятельности торговых точек (эффективность работы персонала в офлайн -магазинах); обеспечение логистической деятельности компании и управления цепями поставок; обеспечение безопасности хранения данных
	М. Рыжков <sup>4</sup>	Современные технологии, которые помогают компаниям выйти на совершенно новый уровень обслуживания клиентов
Цифровой ритейл	А. А. Семенова <sup>5</sup>	Деятельность, связанная с реализацией продукции или услуг конечным покупателям, совершаемая с использованием цифровой коммерции или путем предложения товаров или услуг с использованием цифрового пространства
Розничная торговля 4.0	Л. П. Наговицина, Ж. П. Шнорр <sup>6</sup>	Деятельность, связанная с обращением товаров и доведением их до конечного потребителя, основанная на технологиях Индустрии 4.0 и киберфизических системах, с целью повышения конкурентоспособности бизнеса

<sup>1</sup> Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3(22). С. 54–60.

<sup>2</sup> Что такое цифровая трансформация? / SAP Insights. URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>3</sup> Пасюк М. К. Ключевые факторы успеха торговых сетей с помощью цифровых технологий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4-2(62). С. 184–186.

<sup>4</sup> Рыжков М. Цифровая трансформация и ее проявления в ритейле. URL: <https://retail-loyalty.org/lr/mpass/> (дата обращения: 22.06.2022).

<sup>5</sup> Семенова А. А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 64–69.

<sup>6</sup> Наговицина Л. П., Шнорр Ж. П. Розничная торговля 4.0: характерные черты и технологии развития // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 3. С. 260–278.

## Продолжение таблицы 3

Термин	Автор, источник	Определение
Метаэкосистема в ритейле	М. Palmie и др. <sup>1</sup>	Экосистема, которая координируется несколькими организаторами: розничные торговцы, как правило, управляют розничной торговлей, а поставщики цифровых услуг – цифровой сервисной частью
Примечание – Систематизировано автором.		

Обобщив рассмотренные трактовки, диссертант предлагает ввести в научный оборот понятие «цифровая трансформация сетевой розничной торговли продовольственными товарами (продовольственного ритейла)», которое следует понимать, как изменение организационно-экономической формы коммерческой деятельности по оказанию услуг, связанных с обращением продовольственных товаров и доведением их до конечного потребителя, за счет цифровой сервисизации сетевых форматов торговли<sup>2</sup>.

Процесс внедрения цифровых технологий в сетевой розничной торговле изучали отечественные ученые А. С. Бармина<sup>3</sup>, Р. Р. Глоян и И. Черней<sup>4</sup>, С. Л. Гуляев, А. Н. Гвозденко и М. А. Новак<sup>5</sup>, Я. Э. Дадаев и Х. Л. Хозуева<sup>6</sup>, А. А. Данилов

<sup>1</sup> Palmie M., Mische L., Oghazi P. et al. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions // *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. Vol. 177. Art. 121496.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Бармина А. С. Омникальный подход к планированию маркетинговых коммуникаций и каналов продаж в ритейле // *Актуальные проблемы современной науки, техники и образования*. 2016. Т. 2. С. 96–98.

<sup>4</sup> Глоян Р. Р., Черней И. Тенденции развития розничной торговли в России // *Управление и экономика в XXI веке*. 2016. № 1. С. 4–12.

<sup>5</sup> Гуляев С. Л., Гвозденко А. Н., Новак М. А. Ритейл: война «миров» // *Практический маркетинг*. 2007. № 12(130). С. 9–15.

<sup>6</sup> Дадаев Я. Э., Хозуева Х. Л. Формирование «умного» ритейла в условиях мировых технологических трендов // *ФГУ Science*. 2020. № 1(17). С. 55–61.

и В. А. Данилова<sup>1</sup>, Е. Б. Дворядкина и ее коллеги<sup>2</sup>, Е. Ю. Ершова<sup>3</sup>. Специфика цифровизации цепочек поставок продовольствия в России рассматривается в трудах Р. Ф. Ананиной, В. В. Куимова, Е. В. Щербенко и их коллег<sup>4</sup> и др.

В таблицах 4 и 5 диссертантом обобщены этапы и направления цифровизации в ритейле, выделяемые отечественными и зарубежными учеными.

Таблица 4 – Трактовки этапов процесса цифровизации в ритейле

Автор	Этапы цифровизации	Характеристика
А. Минов, С. Кирюшин, Е. Борисов <sup>5</sup>	Управление данными при автоматизации (фаза 1)	Наличие хранилища данных и принятие бизнес-решений на его основе
	Использование интеллектуальных платформ (фаза 2)	Бизнес-решения принимаются людьми, которые в своих решениях опираются на интеллектуальные платформы
	Переход к «цифре» (фаза 3)	Менеджеры учувствуют в настройке Интеллектуальной платформы, которая способна автономно принимать эффективные бизнес-решения

<sup>1</sup> Данилов А. А., Данилова В. А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе // Сервис Plus. 2013. № 3. С. 66–71.

<sup>2</sup> Дворядкина Е. Б., Новикова Н. В., Веревкин Д. Ю. Локальный потребительский рынок: сетевые аспекты развития. Екатеринбург: УрГЭУ, 2010. 136 с.; Дворядкина Е. Б., Елисеева А. А. Персональные услуги в условиях цифровизации // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы III Урал. экон. форума (Екатеринбург, 21–22 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 226–230.

<sup>3</sup> Ершова Е. Ю. Тенденции развития цифровых технологий в российском ритейле // В сборнике: Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы и перспективы. Материалы Международного форума. 2019. – С. 142–144.

<sup>4</sup> Ананина Р. Ф., Ивашкин М. В. Трансформационные процессы при организации купли-продажи на электронных платформах // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2023. № 1(68). С. 119–126; Куимов В. В., Ананина Р. Ф. Методика оценки совместных закупок продовольственных товаров // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3(104). С. 997–1001; Куимов В. В., Симонов К. В., Кобалинский М. В. и др. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 2. С. 359–378; Щербенко Е. В., Колесник В. В., Матвиенко О. И. Потребительский опыт в развитии бизнесов цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 8-1. С. 32–38; Куимов В. В., Щербенко Е. В., Юшкова Л. В., Семенова Д. А. Торговля и продовольственное обеспечение как составляющие кооперационно-сетевых бизнес-экосистем комплексного развития территорий Красноярской Арктики // Торговля, сервис, индустрия питания. 2021. Т. 1, № 1. С. 32–44.

<sup>5</sup> Минов А., Кирюшин С., Борисов Е. Цифровизация и цифровая трансформация. URL: [https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203\\_os.pdf](https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203_os.pdf) (дата обращения: 20.06.2022).

## Продолжение таблицы 4

Автор	Этапы / направления цифровизации	Характеристика
	«Полная цифра» (этап 1 фазы 4). «Абсолютная цифра» (этап 2 фазы 4)	Искусственный интеллект вытеснит человеческий по направлениям: процессы, бизнес-модели, продукты, клиенты, сотрудники, технологии, инфраструктура, экосистема
Компания Roland Berger <sup>1</sup>	Этап 1. Осведомленность о технологиях	Информированность сотрудников компании о цифровых вызовах. Обучение сотрудников. Обмен лучшими практиками
	Этап 2. Видение цифровых технологий	Разработка цифровой стратегии. Адаптация деятельности компании. Формирование экосистемы партнеров
	Этап 3. Цифровая лаборатория и прототипы	Создание прототипов. Небольшие изменения в сфере ИТ. Испытание новых сфер применения и технологий. Организация демонстрационного зала
	Этап 4. Цифровая лаборатория и проекты	Распространение инициатив. Инкубация/запуск инновационных проектов. Инвестиции в перспективные стартапы
	Этап 5. Комплексная цифровая трансформация	Цифровизация процессов. Опережающее управление инновациями. Создание новой экосистемы
А. Прохоров, Л. Коник <sup>2</sup>	1. Вычисления на базе мейнфреймов. 4. Клиент-серверная архитектура. 2. Вычисления на базе ПК. 3. ПК, объединенные в сеть www. 5. Облачные вычисления	Информационные технологии, эволюционируют по спирали согласно законам развития
О. А. Косарева <sup>3</sup>	1. Работа с потребителями. 2. Обеспечение операционной эффективности. 3. Логистика и контроль поставок продукции. 4. Контроль работы ИТ-инфраструктуры и системы безопасности	Основные составляющие цифровизации розничной торговли

<sup>1</sup> Цифровая трансформация бизнеса как источник роста / Roland Berger. URL: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digitalization\\_pharma\\_ru\\_2.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digitalization_pharma_ru_2.pdf) (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>2</sup> Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. Издание второе, исправленное и дополненное. М.: КомНьюс Групп, 2019. – 368 с.

<sup>3</sup> Косарева О. А. Информационные технологии для розничных торговых предприятий // Вестник Академии. Современные направления неоиндустриальной экономики в России и мире. 2019. № 2. С. 28–39.

## Продолжение таблицы 4

Автор	Этапы / направления цифровизации	Характеристика
L. Har и др. <sup>1</sup>	Розничная торговля 1.0. Механизация (середина XVIII – середина XIX века)	Паровая машина. Первый кассовый аппарат
	Розничная торговля 2.0. Электрификация (начало XX – конец XX века)	Массовое производство. Сборочная линия. Электрическая энергия. Кредитная карта
	Розничная торговля 3.0. Автоматизация (конец XX – начало XXI века)	Пользование компьютером и интернетом. Розничная торговля через интернет-платформы. Система онлайн-оплаты. Социальные сети
	Розничная торговля 4.0. Оцифровка (с начала XXI века по настоящее время)	Интернет вещей (internet of things, IoT). Облачные вычисления. Аналитика больших данных (big data analytical, BDA). Дополненная реальность (augmented reality, AR). Искусственный интеллект (artificial intelligence, AI)
Примечание – Систематизировано автором.		

На основе обобщения мнений ученых диссертант предлагает ввести в научный оборот термин «цифровая сервисизация сетевой розничной торговли», который трактуется как процесс внедрения комплекса электронных информационно-коммуникационных услуг в деятельность торговых организаций, позволяющий изменить формат их бизнес-процессов и обеспечить переход от ориентации на продукт к ориентации на услугу.

В состав бизнес-процессов сетевой розничной торговли включают работу с потребителями, операционную деятельность, логистику и систему безопасности, которые совершенствуются посредством внедрения цифровых технологий (программное обеспечение, интернет вещей, облачные вычисления, аналитика больших данных, дополненная реальность, искусственный интеллект и др.)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Har L., Rashid U., Chuana L. et al. Revolution of retail industry: from perspective of Retail 1.0 to 4.0 // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1615–1625.

<sup>2</sup> Антинескул Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 3. С. 103–127.

Таблица 5 – Трактовки направлений процесса цифровизации в ритейле

Автор	Направления цифровизации	Характеристика
М. Рыжков <sup>1</sup>	– цифровизация бизнес-процессов; – управление данными; – клиентоцентричность; – управление ценностью; – цифровая инфраструктура; – цифровое партнерство; – работа с инновациями; – цифровая культура и развитие компетенций	Цифровая трансформация реализует стратегические инициативы по направлениям цифровизации по заранее сформированному плану. Одна из главных задач – взаимосвязанность всех процессов
Компания Roland Berger <sup>2</sup>	Направления цифровизации	Сервис для клиента, бизнес-процессы, бизнес-модель
W. Reinartz и др. <sup>3</sup>	Автоматизация, индивидуализация, интеграция в окружающую среду, взаимодействие, прозрачность и контроль	Структура цифровой трансформации влияет на цепочку создания стоимости розничной торговли через рассмотренные направления
Примечание – Систематизировано автором.		

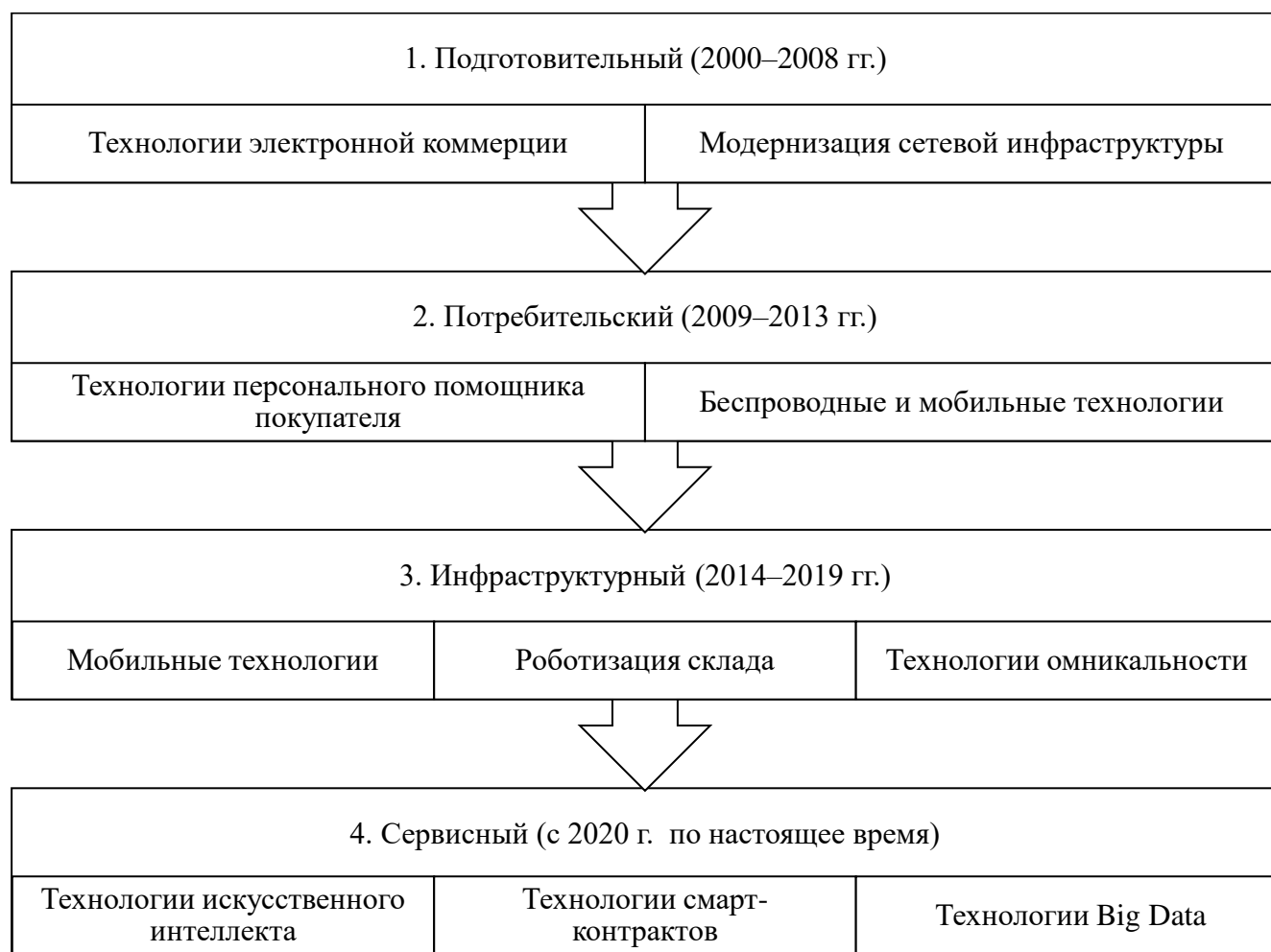
Систематизация представленных этапов и направлений позволила автору сформулировать этапы цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в России на основе структурирования влияния технологических инноваций, общеэкономических трансформаций и изменений поведения потребителей (рисунок 3). Рассмотренные этапы условно обобщают процесс внедрения современных цифровых технологий в сетевой розничной торговле продовольственными товарами, проанализированный В. Н. Женжебиром и его коллегами<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Рыжков М. Цифровая трансформация и ее проявления в ритейле. URL: <https://retail-loyalty.org/1r/mpass/> (дата обращения: 22.06.2022).

<sup>2</sup> Цифровая трансформация бизнеса как источник роста / Roland Berger. URL: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digitalization\\_pharma\\_ru\\_2.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digitalization_pharma_ru_2.pdf) (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>3</sup> Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. The impact of digital transformation on the retailing value chain // International journal of research in marketing. 2019. Vol. 36. P. 350–366.

<sup>4</sup> Женжебир В. Н., Сурай Н. М., Скрынченко Б. Л. Современные тенденции развития цифровых технологий в ритейле // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 2. С. 637–648.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Этапы процесса цифровой сервисизации продовольственного ритейла в России

Особое внимание следует уделить исследованию V. Shankar и его коллег<sup>1</sup>, в котором представлена классификация цифровых технологий сетевой розничной торговли, дана оценка их роли в развитии розничной торговли, указаны перспективы получения результатов от их внедрения. Ученые акцентируют внимание на необходимость адаптации данных технологий к конкретной организации.

<sup>1</sup> Shankar V., Kalyanam K., Setia P. et al. How technology is changing retail // Journal of retailing. 2021. Vol. 97. P. 13–27.

Кроме того, изучению цифровых технологий, реализуемых в ритейле, посвящены работы зарубежных ученых А. Hübner и др.<sup>1</sup>, D. Grewal и др.<sup>2</sup>, M. Kellermayr-Scheucher и др.<sup>3</sup>, Y. Wang и др.<sup>4</sup>, C. Chiu и др.<sup>5</sup>

В некоторых зарубежных публикациях процессы цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием рассматриваются как система, включающая в себя несколько зон, в которых осуществляется трансформация. Например, D. Grewal с коллегами<sup>6</sup> исследовали процессы цифровизации на базе авторской системы – «стратегического колеса ритейла», рассмотрели ключевые области принятия стратегических решений для торговых сетей, включая технологии организации места торговли и управления цепочками поставок, ассортиментом, ценообразованием, продвижением, предварительными продажами и персоналом. Ученые предлагают торговым сетям пересмотреть конкурентную экосистему, используя цифровые технологии в качестве ключевого фактора развития.

Также следует отметить исследование Y. Wang и N. Coe<sup>7</sup>, посвященное развитию онлайн-ритейла, в котором рассматриваются четыре аспекта инноваций: инновации формата, рассматривающие торговые организации в качестве центра доставки; разработка ориентированной на потребителя модели розничной торговли; преобразование системы поставок; поиск продуктов по всему миру. Данные нов-

---

<sup>1</sup> Hübner A., Amorim P., Honh J. et al. Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations // *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 294. P. 817–819.

<sup>2</sup> Grewal D., Kroschke M., Mende M. et al. Frontline cyborgs at your service: how human enhancement technologies affect customer experiences in retail, sales, and service settings // *Journal of interactive marketing*. 2020. Vol. 51. P. 9–25; Grewal D., Gauri D., Roggeveen A., Sethuraman R. Strategizing retailing in the new technology era // *Journal of retailing*. 2021. Vol. 97. P. 6–12.

<sup>3</sup> Kellermayr-Scheucher M., Hörandner L., Brandtner P. Digitalization at the point-of-sale in grocery retail – state of the art of smart shelf technology and application scenarios // *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 196. P. 77–84.

<sup>4</sup> Wang Y., Coe N. Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: Exploring the rise of Hema in China // *Geoforum*. 2021. Vol. 126. P. 310–321; Wang Y., Kang Q., Zhou S. et al. The impact of service robots in retail: exploring the effect of novelty priming on consumer behavior // *Journal of retailing and consumer services*. 2022. Vol. 68. Art. 103002.

<sup>5</sup> Chiu C., Ho H., Yu T. et al. Exploring information technology success of Augmented Reality Retail Applications in retail food chain // *Journal of retailing and consumer services*. 2021. Vol. 61. Art. 102561.

<sup>6</sup> Grewal D., Gauri D., Roggeveen A., Sethuraman R. Strategizing retailing in the new technology era // *Journal of retailing*. 2021. Vol. 97. P. 6–12.

<sup>7</sup> Wang Y., Coe N. Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: Exploring the rise of Hema in China // *Geoforum*. 2021. Vol. 126. P. 310–321.



шества реализуются благодаря возможностям цифровизации данных в контексте более широкой экосистемной платформы Alibaba. В исследовании обоснована возможность внедрения инноваций на основе сбора и анализа цифровых данных онлайн-торговли.

В трудах отечественных и зарубежных ученых не только рассматриваются определенные цифровые технологии, но и приводятся результаты оценки их эффективности в сетевой розничной торговле. Так, J. Albers-Garrigos<sup>1</sup> на примере торговой сети при поддержке поставщиков и интеграции в процесс покупателей обосновывает эффективность внедрения цифровых технологий. Ученым предложена модель взаимоотношений, способствующих инновациям в розничной торговле и нивелирующих барьеры развития.

Д. С. Шемончук и А. А. Макарова отмечают, что в связи с быстрым развитием технологий и изменениями в привычках потребителей нет никаких сомнений в том, что только цифровизация может вывести конкретный бизнес на новый уровень<sup>2</sup>. В российской практике большинство технологических решений проходит стадию проверки.

В работах отечественных ученых А. В. Колесникова и Е. А. Бердюгиной<sup>3</sup>, Т. Е. Кочергиной<sup>4</sup>, С. В. Кошевенко<sup>5</sup>, А. Н. Крылова и А. И. Пономаревой<sup>6</sup>,

---

<sup>1</sup> Albers-Garrigos J. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing // Journal of retailing and consumer services. 2020. Vol. 55. Art. 102077.

<sup>2</sup> Шемончук Д. С., Макарова А. А. Тенденции развития мирового и российского ритейла // Web of Scholar. 2018. № 7(25). С. 27–31.

<sup>3</sup> Колесников А. В., Бердюгина Е. А. Инновационные технологии в розничной торговле // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Хабаровск, 27 апреля 2018 г.): в 2 т. Хабаровск: ТОГУ, 2018. Т. 2. С. 233–236.

<sup>4</sup> Кочергина Т. Е. Ретроспективный анализ становления и развития интернет - торговли в России // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 15–19 ноября 2021 г.). Ростов н/Д: Ростов. фил. РТА, 2021. С. 261–271.

<sup>5</sup> Кошевенко С. В. Цифровая трансформация рынка ритейла в России // Время первых: новации, инновации, инвестиции: сб. материалов Всерос. науч. конф. с междунар. участием в рамках празднования 60-летия первого полета человека в космос (Смоленск, 23 апреля 2021 г.). Курск: СмолГУ, 2021. С. 73–75.

<sup>6</sup> Крылов А. Н., Пономарева А. И. Перспективы развития инноваций в ритейле // Общество, экономика и право: вызовы современности и тенденции развития: сб. ст. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. (Волжский, 24 декабря 2020 г.). Волжский: ВИЭПП, 2020. С. 124–127.

И. А. Матюшкина и О. С. Теплой<sup>1</sup>, А. В. Мокшанцева и Н. В. Шилоносовой<sup>2</sup>, Л. П. Наговициной и Ж. П. Шнорр<sup>3</sup> приводятся результаты исследований применения цифровых технологий для развития сетевой розничной торговли.

Обобщение изученных материалов позволило диссертанту предложить следующую логико-структурную схему, систематизирующую объекты управления, технологии и ресурсы, используемые для цифровой сервисизации сетевой розничной торговли (рисунок 4). Множество функций, ранее выполняемых человеком, частично или полностью автоматизированы: кассы самообслуживания, сервисы Scan&Go (система автоматического сканирования товаров при выборе покупателем в торговом зале) и Mobile scanning (покупатель самостоятельно сканирует товар при помощи мобильного телефона и оплачивает в приложении или на кассе самообслуживания), автоматизированные платежные системы, нейросети и искусственный интеллект для управления экосистемой магазина.

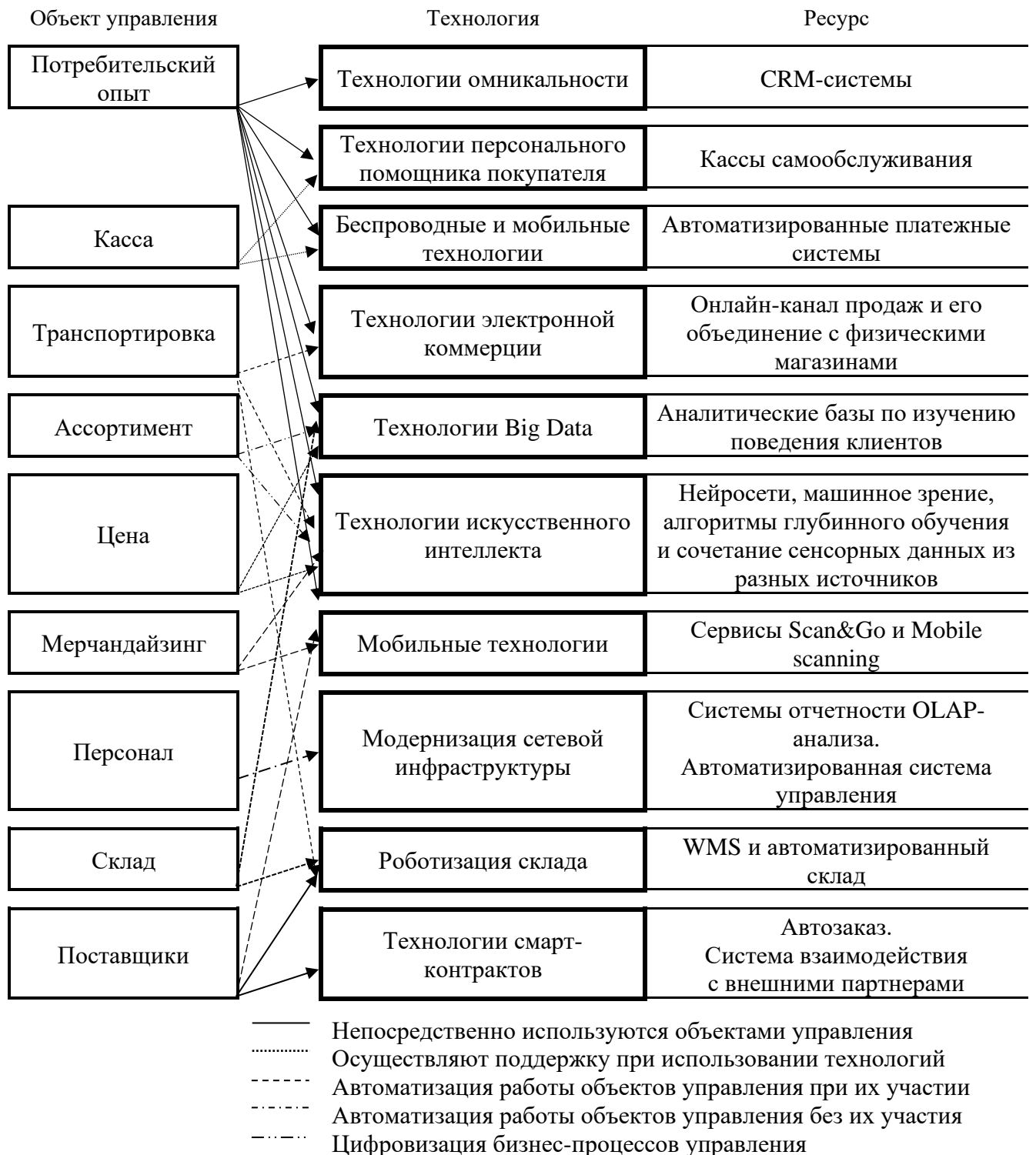
Наиболее востребована по всему миру технология бесконтактных покупок. Инновационным считается вариант трансформации пространства супермаркета в организации торговли без продавцов (модель «Just walk out», формат торговой точки «Amazon Go», США), основанный на технологиях, которые используются в самоуправляемых автомобилях: машинное зрение, алгоритмы глубинного обучения, сочетание сенсорных данных из разных источников. Ритейлеры активно используют технологии Big Data, которые позволяют взаимодействовать с покупателями адресно на основе анализа их предпочтений. Данные технологии позволяют не только ускорить работу ряда сервисов, но и сократить расходы, повысить эффективность бизнеса.

---

<sup>1</sup> Матюшкина И. А., Теплая О. С. Цифровая трансформация розничной торговли в России // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: сб. ст. нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Брянск, 19 мая 2021 г.). Брянск: БГУ им. И. Г. Петровского, 2021. С. 186–190.

<sup>2</sup> Мокшанцев А. В., Шилоносова Н. В. Трансформация ритейла на основе интернета вещей в условиях цифровизации // Умные технологии в современном мире: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 24–25 ноября 2021 г.). Челябинск: ЮУрГУ, 2021. Т. 1. С. 303–308.

<sup>3</sup> Наговицина Л. П., Шнорр Ж. П. Розничная торговля 4.0: характерные черты и технологии развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 3(82). С. 260–278.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Структурно-логическая матрица сочетания объектов управления, цифровых технологий и ресурсов для цифровой сервисизации сетевой розничной торговли

В диссертационной работе отдельно выделяем и особо подчеркиваем значимость создания онлайн-канала продаж, его объединения с физическими продовольственными торговыми сетями. Именно этот процесс позволяет выделить фактор

скорости доставки, наряду с классическими параметрами (ценой и широтой ассортимента), для клиентов при принятии решения о покупке. Доставка продуктов питания продемонстрировала рекордные темпы роста в период пандемии коронавируса и зафиксировалась на новом уровне.

Цифровая сервисизация сетевой розничной торговли продовольственными товарами не завершается на данном «сервисном» этапе. В результате появляются новые форматы продовольственного ритейла, различающиеся степенью реализации рассмотренных ранее цифровых технологий.

Оценке эволюции торговых сетей посвящены публикации D. Grewal и др.<sup>1</sup>, M. Goic и др.<sup>2</sup>, X. Lim и др.<sup>3</sup>, R. Mostaghel и др.<sup>4</sup>, L. Har и др.<sup>5</sup> В работе D. Grewal с коллегами<sup>6</sup> предложена нестандартная классификация форматов сетевой розничной торговли, зависящая от их эволюции с учетом ориентации на клиента, изменения его поведения под воздействием новых услуг.

В исследовании X. Lim и др.<sup>7</sup> обосновано положительное восприятие новых услуг и выявлена зависимость принятия клиентами сервисов, организованных за счет цифровых технологий, от класса потребителей и от формата магазинов торговли (гипермаркет, супермаркет и др.). По результатам анализа публикаций диссертантом обобщены подходы к группировке типов ритейла по фактическому использованию цифровых технологий. Мы дополнили список типов объектов, для ко-

---

<sup>1</sup> Grewal D., Gauri D., Roggeveen A., Sethuraman R. Strategizing retailing in the new technology era // *Journal of retailing*. 2021. Vol. 97. P. 6–12.

<sup>2</sup> Goic M., Levenier C., Montoya R. Drivers of customer satisfaction in the grocery retail industry: a longitudinal analysis across store formats // *Journal of retailing and consumer services*. 2021. Vol. 60. Art. 102505.

<sup>3</sup> Lim X., Cheah J., Dwivedi Y., Richard J. Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omnichannel retailing // *Journal of retailing and consumer services*. 2022. Vol. 67. Art. 102992.

<sup>4</sup> Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: evaluation of past and avenues for future research trends // *Journal of business research*. 2022. Vol. 146. P. 134–145.

<sup>5</sup> Har L., Rashid U., Chuana L. et al. Revolution of retail industry: from perspective of Retail 1.0 to 4.0 // *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 200. P. 1615–1625.

<sup>6</sup> Grewal D., Gauri D., Roggeveen A., Sethuraman R. Strategizing retailing in the new technology era // *Journal of retailing*. 2021. Vol. 97. P. 6–12.

<sup>7</sup> Lim X., Cheah J., Dwivedi Y., Richard J. Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omnichannel retailing // *Journal of retailing and consumer services*. 2022. Vol. 67. Art. 102992.

торых применяются информационно-коммуникационные технологии. В таблице 6 представлена типологизация продовольственных торговых сетей по степени использования цифровых технологий. При рассмотрении областей сетевой розничной торговли с точки зрения цифрового обеспечения учитывались исторически сложившиеся этапы развития экономики сферы услуг, рассмотренные ранее в таблице 1. Дополнительно автор предполагает присущее каждому направлению существование нескольких вариантов технологических возможностей.

Таблица 6 – Типологизация продовольственных торговых сетей по используемым цифровым технологиям

Объект	Типы торговых сетей по цифровизации				
	Ритейл 1.0 Потребительский	Ритейл 2.0 Программный	Ритейл 3.0 Управляемый	Ритейл 4.0 Инновационный	Ритейл 5.0 Полностью цифровой
Ассортимент	–	–	–	–	+
Цена	–	–	–	+	+
Клиентский опыт	+	+	+	+	+
Касса	+	+	+	+	+
Склад	+	+	+	+	+
Персонал	–	–	+	+	+
Мерчандайзинг	–	–	–	–	+
Поставщики	–	+	+	+	+
Транспортировка, доставка	+	+	+	+	+
Безопасность	–	+	+	+	+
Примечание – Составлено автором.					

В результате успешной реализации всех этих цифровых технологических возможностей формируется наиболее прогрессивный Ритейл 5.0, который сегодня является только перспективой, поскольку ни один современный формат продовольственных торговых организаций не является полностью цифровым и требует участия человека. Типы торговых сетей по реализации продовольствия включают «потребительский», «программный», «управляемый» и «инновационный» уровни, релевантные исторически сложившимся этапам формирования ритейла: «подготовительный», «потребительский», «информационный» и «сервисный», соответственно.

«Управляемый» тип ритейла отличается применением цифровых технологий в организации, контроле и координировании работы персонала торговых организаций, позволяя экономически эффективно формулировать задачи, исходя из целевых показателей деятельности. Согласно периодам, выделенным на рисунке 3, технологические возможности типов ритейла соответствуют определенному периоду реализации цифровых технологий.

Развитие понятийного аппарата, авторский анализ процессов и форм цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами позволяют перейти к вопросу изменения организационно-экономических основ функционирования и управления торговыми сетями, реализующими цифровые технологии.

На основе обобщений исследований зарубежных (J. Albors-Garrigos<sup>1</sup>, C. Lee и др.<sup>2</sup>, V. Sigurdsson и др.<sup>3</sup>, S. Kamble и др.<sup>4</sup>, O. Chkanikova и R. Sroufe<sup>5</sup>, M. Su и др.<sup>6</sup>, D. Psomiadis<sup>7</sup>, C. D'Souza и др.<sup>8</sup>, A. Lagorio и R. Pinto<sup>9</sup>) и отечественных ученых и экспертов (О. В. Yarosh и др.<sup>10</sup>, Т. И. Николаева и Д. А. Карх<sup>11</sup>, К. В. Новикова и др.)

<sup>1</sup> Albors-Garrigos J. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing // *Journal of retailing and consumer services*. 2020. Vol. 55. Art. 102077.

<sup>2</sup> Lee C., Zhao X., Lee Y. Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: a case study // *Computers & Industrial Engineering*. 2019. Vol. 135. P. 275–285.

<sup>3</sup> Sigurdsson V., Larsen N., Alemu M. et al. Assisting sustainable food consumption: the effects of quality signals stemming from consumers and stores in online and physical grocery retailing // *Journal of business research*. 2020. Vol. 112. P. 458–471.

<sup>4</sup> Kamble S., Gunasekaran A., Parekh H., Joshi S. Modeling the internet of things adoption barriers in food retail supply chains // *Journal of retailing and consumer services*. 2019. Vol. 48. P. 154–168.

<sup>5</sup> Chkanikova O., Sroufe R. Third-party sustainability certifications in food retailing: certification design from a sustainable supply chain management perspective // *Journal of cleaner production*. 2021. Vol. 282. Art. 124344.

<sup>6</sup> Su M., Fang M., Kim J., Park K. Sustainable marketing innovation and consumption: evidence from cold chain food online retail // *Journal of cleaner production*. 2022. Vol. 340. Art. 130806.

<sup>7</sup> Psomiadis D. Food fraud in the food service and retail sectors // *Food fraud. A global threat with public health and economic consequences*. L.: Academic Press, 2021. P. 371–387.

<sup>8</sup> D'Souza C., Apaolaza V., Hartmann P. et al. Consumer acceptance of irradiated food and information disclosure – a retail imperative // *Journal of retailing and consumer services*. 2021. Vol. 63. Art. 102699.

<sup>9</sup> Lagorio A., Pinto R. Food and grocery retail logistics issues: a systematic literature review // *Research in transportation economics*. 2021. Vol. 87. Art. 100841.

<sup>10</sup> Yarosh O. B., Kalkova N. N., Reutov V. E. Customer emotions when making an online purchase decision: results of neuromarketing experiments // *The Manager*. 2021. Vol. 12, № 4. P. 42–58.

<sup>11</sup> Николаева Т. И., Карх Д. А. Современные технологии складской логистики и их эффективность // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2017. № 2(148). С. 69–73.

Е. Д. Ощепкова<sup>1</sup>, Л. Б. Нюренбергер и Н. А. Лучина<sup>2</sup>, Ж. Э. Пелет и др.<sup>3</sup>, М. В. Петрова<sup>4</sup>, Д. К. Попенкова и И. Б. Стукалова<sup>5</sup>, М. В. Кольган и Ю. Ю. Медведева<sup>6</sup>), посвященных изменениям бизнес-процессов в ритейле под влиянием цифровизации, и с учетом собственных исследований<sup>7</sup> диссертантом разработана концептуальная микроэкономическая модель организации процессов цифровизации (рисунок 5), которая включает в себя базовые элементы, учет которых позволит эффективно развивать форматы продовольственных торговых сетей и повышать уровень сервиса.

Разработанная автором концептуальная микроэкономическая модель (рисунок 5), в отличие от математических и организационных, предложенных другими исследователями, ориентированными лишь на поставщиков и клиентов, позволяет учитывать все элементы (объекты исследований), управляемые при помощи цифровых технологий.

Предлагаемая концепция содержит в себе параметры: ядро ритейла (объекты системы), отделы системы управления (организационные подразделения, проводящие исследования) и цифровые продукты системы обеспечения для эффективного функционирования организации (инструменты цифровизации, при помощи которых проводятся исследования).

---

<sup>1</sup> Новикова К. В., Ощепкова Е. Д. Современные программы лояльности в ритейле // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 6. С. 82–91.

<sup>2</sup> Нюренбергер Л. Б., Лучина Н. А. Особенности управления стимулированием продаж в розничной торговле // Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы: сб. материалов IV Всерос. науч.-практ. (нац.) конф. (Новосибирск, 13–14 марта 2017 г.). Новосибирск: НГУЭУ-НИНХ, 2017. С. 166–172.

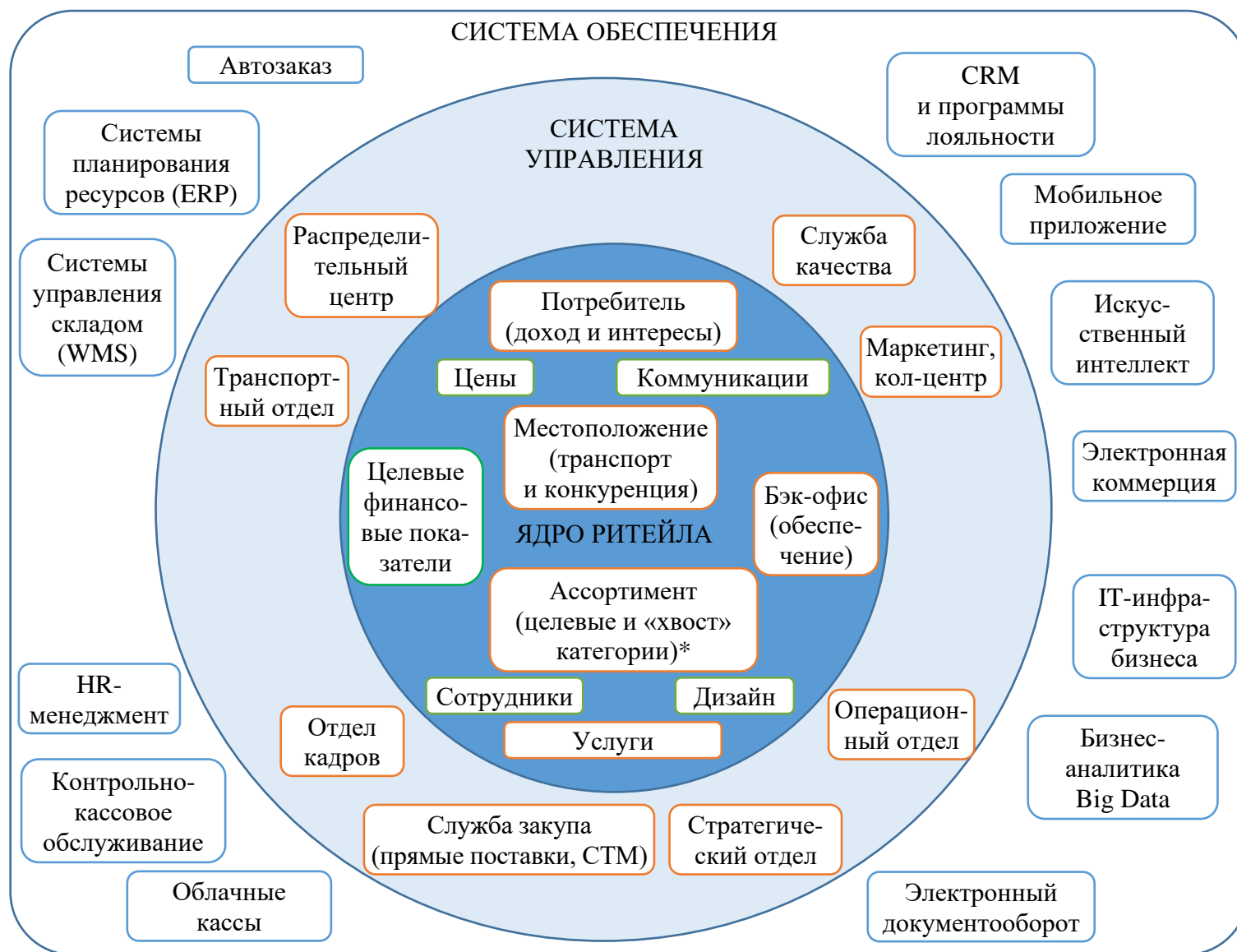
<sup>3</sup> Пелет Ж. Э., Смирнов С. А., Кудиевская А. И. Цифровая трансформация ключевых бизнес-процессов в розничной торговле на примере российских розничных сетей // Управление бизнесом в цифровой экономике: сб. тез. выступлений 3-й Междунар. конф. (Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 г.). СПб., 2020. С. 43–47.

<sup>4</sup> Петрова М. В. Тенденции и перспективы развития продовольственного ритейла в России // Вектор экономики. 2021. № 6(60). URL: <https://elibrary.ru/vwqoi> (дата обращения: 18.04.2023).

<sup>5</sup> Попенкова Д. К., Стукалова И. Б. Трансформация розничной торговли в условиях цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2-1. С. 89–99.

<sup>6</sup> Кольган М. В., Медведева Ю. Ю. Проблемы и перспективы адаптации российских торговых предприятий в современной рыночной среде // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11(136). С. 838–844.

<sup>7</sup> Ковалев В. Е., Антинескул Е. А., Добровлянин В. Д. Цифровизация локального продуктового ритейла: возможности и ограничения // АПК: Экономика, управление. 2022. № 4. С. 24–34.



\* категории товаров с преобладающей и небольшой долей в структуре товарооборота согласно модели «LONG-TAIL» (Сысоева С. В., Крок Г. Г. Большая книга директора магазина. Технологии 4.0. СПб.: Питер, 2020. 528 с.)

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Концептуальная микроэкономическая модель цифровизации в сетевой розничной торговле



В соответствии с предлагаемой концептуальной микроэкономической моделью, цифровизация сетевой розничной торговли продовольственными товарами возможна при установлении взаимосвязи между элементами ядра ритейла: потребитель, услуги, местоположение, ассортимент, цены, коммуникации, сотрудники, дизайн, целевые финансовые показатели и бэк-офис<sup>1</sup>.

Все составляющие ядра ритейла находятся под контролем подразделений, входящих в оболочку торговой сети: стратегический отдел, служба закупок, операционный отдел, распределительный центр, транспортный отдел, отдел кадров, служба качества, маркетинга и кол-центр. Данные подразделения благодаря внедрению цифровых продуктов (оболочки ритейла – систем обеспечения) способны эффективно, а главное, конкурентоспособно реализовать работу торговых сетей по обслуживанию потребителя. В систему обеспечения включают следующие продукты: IT-инфраструктура бизнеса, бизнес-аналитика Big Data<sup>2</sup>, электронный документооборот, CRM<sup>3</sup> и программы лояльности, мобильное приложение, искусственный интеллект, системы планирования ресурсов (ERP), системы управления складом (WMS), автозаказ, HR-менеджмент<sup>4</sup>, контрольно-кассовое обслуживание, облачные кассы и др.

Таким образом, предложенная модель позволяет систематизировать все составляющие системы цифровизации ритейла и реализовать предложенный в п. 1.1 автором информационно-интеграционный подход, благодаря которому крупные торговые сети управляют тысячами торговых организаций в нашей стране.

В данном разделе изучены трактовки понятия «цифровая трансформация сетевой розничной торговли (ритейла)», рассмотренные российскими, зарубежными учеными и экспертами. За рубежом данное словосочетание начало использоваться ранее и приобрело устойчивое понимание, а в российской практике пока не имеет

---

<sup>1</sup> Операционно-учетное подразделение, обеспечивающее работу подразделений торговой организации, непосредственно взаимодействующей с клиентами.

<sup>2</sup> Big Data (большие данные) – структурированные или неструктурированные массивы данных большого объема.

<sup>3</sup> CRM-система (customer relationship management – управление отношениями с клиентами) – программа для автоматизации и контроля взаимодействия компании с клиентами.

<sup>4</sup> HR (Human Resources) – человеческие ресурсы.

четкого определения. В связи с этим диссертантом введены в оборот понятия «цифровая сервисизация сетевой розничной торговли продовольственными товарами (продовольственный ритейл)», «цифровая трансформация сетевой розничной торговли продовольственными товарами».

Автором систематизированы этапы цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием по срокам внедрения цифровых технологий на основе дополнения и обобщения подходов компании Roland Berger<sup>1</sup>, L. Nar и др.<sup>2</sup>, А. Минова и др.<sup>3</sup> Предложенная систематизация этапов развития выстроена на перспективу с учетом формирования новых торговых сетей «полной цифровизации». С учетом выделенных этапов цифровизации сетевой розничной торговли была предложена классификация продовольственных ритейлеров по уровню цифровизации, предполагающая учет степени реализации цифровых технологий.

Предложен новый категориально-понятийный аппарат и особенности модели организации сетевой розничной торговли продовольствием под влиянием цифровых технологий. По результатам исследований сделан вывод, что стратегически эффективное управление продовольственным ритейлом в современных реалиях рынка возможно только при условии внедрения цифровых технологий, позволяющих анализировать изменения в поведении покупателей, управлять бизнес-процессами. С усилением конкуренции среди торговых сетей первоочередное значение приобретают цифровые технологии, которые позволяют повышать уровень и скорость обслуживания, усиливая экономическую эффективность бизнеса.

---

<sup>1</sup> Цифровая трансформация бизнеса как источник роста / Roland Berger. URL: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digitalization\\_pharma\\_ru\\_2.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digitalization_pharma_ru_2.pdf) (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>2</sup> Nar L., Rashid U., Chuana L. et al. Revolution of retail industry: from perspective of Retail 1.0 to 4.0 // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1615–1625.

<sup>3</sup> Минов А., Кирюшин С., Борисов Е. Цифровизация и цифровая трансформация. URL: [https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203\\_os.pdf](https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203_os.pdf) (дата обращения: 20.06.2022).

### 1.3 Исследование современного этапа цифровизации сервисной экономики и сетевой розничной торговли продовольствием в России

Современные реалии требуют уточнения степени цифровизации российской сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Т. Н. Самарина и В. В. Никишкин<sup>1</sup> систематизировали тренды развития розничной торговли продуктами питания в России (омниканальность и рост электронной торговли; фокус на доставку и сотрудничество с агрегаторами доставки; развитие собственных экосистем), которые более подробно будут рассмотрены в данном разделе. Прежде чем перейти к изучению влияния цифровых технологий на развитие ритейла, определим потенциал совершенствования розничной торговли продовольствием согласно статистическим данным.

Учитывая данные Росстата, доля продовольственных торговых сетей в структуре розничного товарооборота с каждым годом стабильно росла, увеличившись с 30,7 % до 46,2 % в 2022 г. (рисунок 6). Данный показатель имеет положительную динамику по линейной линии тренда с близким к 1 коэффициенту аппроксимации (0,9774) и положительным значением коэффициентов угла наклона (2,308) и смещения (26,514).

В среднем за 8 лет доля продовольственного ритейла в структуре розничного товарооборота выросла в 1,58 раза. Так же растут продажи через интернет – за рассматриваемый период с 2014 г. по 2022 г. доля в обороте выросла в 5,86 раз. Линия тренда доли интернет-продаж имеет положительное значение коэффициента угла наклона (0,666), но значение коэффициента аппроксимации (0,8632) демонстрирует нестабильный рост данного показателя.

---

<sup>1</sup> Самарина Т. Н., Никишкин В. В. Тренды развития розничной торговли продуктами питания в России // Общество. Доверие. Риски: материалы 3-го Ежегод. междунар. форума (Москва, 1 декабря 2021 г.): в 3 кн. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. Кн. 2. С. 350–355.



Примечание – Рассчитано автором по данным Росстата.

Рисунок 6 – Динамика долей оборота продовольственного ритейла и интернет-продаж в объеме оборота розничной торговли России

Таким образом, тенденция цифровизации продаж на рынке усиливается, но реализация данной технологии требует постоянного контроля. Связано это также с увеличивающейся конкуренцией на рынке и поиском новых услуг, способных привлечь и удержать потребителя.

Растущую роль сферы услуг в экономике России подчеркивают в своих работах А. А. Гажур и И. Н. Лукиянчук<sup>1</sup>, И. Н. Попова<sup>2</sup>, К. С. Приходько<sup>3</sup>, А. А. Романов и Ю. С. Румянцева<sup>4</sup>, М. М. Сабурова и Я. Э. Сорокина<sup>5</sup>, Я. П. Силин и

<sup>1</sup> Гажур А. А., Лукиянчук И. Н. Тенденции развития сферы услуг в России // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2018. Т. 80, № 3. С. 444–450.

<sup>2</sup> Попова И. Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла России. М., 2013. 103 с.

<sup>3</sup> Приходько К. С. Оценка конкурентоспособности объектов сетевого ритейла с позиции потребительских предпочтений // Сфера услуг: инновации и качество. 2011. № 3. С. 18.

<sup>4</sup> Романов А. А., Румянцева Ю. С. Тенденции развития ритейла на российском рынке // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 2. С. 101–106.

<sup>5</sup> Сабурова М. М., Сорокина Я. Э. Современные тенденции развития ритейла в России и за рубежом // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 3(15). С. 81–85.

Е. Г. Анимица<sup>1</sup>, Е. Н. Стариков и И. Н. Ткаченко<sup>2</sup>, З. В. Туманова<sup>3</sup>, А. А. Уваров и П. А. Каракича<sup>4</sup>, О. В. Фетисова и др.<sup>5</sup>, О. Е. Пирогова<sup>6</sup>. Исследователи отмечают необходимость развития новых услуг в торговле, в том числе за счет реализации цифровых технологий.

Цифровая сервисизация российской сетевой розничной торговли продовольственными товарами на сегодняшний день усиливает влияние на рынке, на что автор акцентирует внимание в предыдущем разделе. В связи с этим многие исследователи изучают перспективы реализации цифровых технологий в отечественном продовольственном ритейле. Можно выделить несколько наиболее значимых трендов цифровой сервисизации (таблица 7), которые прослеживаются экспертами, представителями крупного российского цифрового бизнеса, а также учеными.

---

<sup>1</sup> Силин Я. П., Анимица Е. Г. Контуры формирования цифровой экономики в России // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19, № 3. С. 18–25.

<sup>2</sup> Стариков Е. Н., Ткаченко И. Н. Технологии стратегического управления цифровой компанией в условиях индустрии 4.0 // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы II Урал. экон. форума (Екатеринбург, 21–22 октября 2020 г.): в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. Т. 2. С. 99–103.

<sup>3</sup> Туманова З. В. Тенденции развития розничной торговли в формате магазина «у дома» // Приоритетные направления вузовской науки: гипотезы, проекты, достижения: материалы материалы науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава, сотрудников и аспирантов вузов (Владимир, 21 февраля 2014 г.). Владимир: Транзит-ИКС, 2014. С. 152.

<sup>4</sup> Уваров А. А., Каракича П. А. Развитие ритейла в России // Инновационная экономика и право. 2016. № 4(5). С. 68–71.

<sup>5</sup> Фетисова О. В., Курченков В. В., Матина Е. С. Эволюция сетевых форм организаций потребительского рынка в экономически развитых странах // Научное обозрение. 2013. № 5. С. 215–220.

<sup>6</sup> Пирогова О. Е., Чхотуа Г. З. Сравнительный анализ цифровых сервисов региональной сферы услуг (на примере индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 1(55). С. 31–38; Пирогова О. Е., Бабарин Б. А. Прогнозирование динамики электронной коммерции в структуре российского ритейла // Международный научный журнал. 2021. № 1. С. 56–64; Пирогова О. Е. Развитие вендинговой торговли в условиях пандемии // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сб. науч. тр. V Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 февраля 2021 г.). СПб.: СПбГЭУ, 2021. С. 41–44.

Таблица 7 – Тренды цифровой сервисизации ритейла в России

Автор	Тренд	Специфика и преимущества
А. Бочкин <sup>1</sup>	Роботизированная автоматизация	Инструменты, позволяющие уменьшить количество повторяющихся операций, высвободить рабочее время сотрудников для выполнения стратегически важных задач. Технология исключает влияние человеческого фактора
	Оптимизация собственных процессов	Изменения технических, технологических и управленческих процессов для оптимизации внутреннего распределения и перераспределения КРІ сотрудников
	Клиентский опыт	Технологии современных стандартов обслуживания клиентов за счет анализа данных о них. Карту клиента <sup>2</sup> интегрируют в основную деятельность компании
	Облачные архитектуры	Технологии обеспечивают работу персонала с любых устройств без трат на обслуживание собственной ИТ-инфраструктуры
	Платформы low code	Технология разработки, интеграции приложений и автоматизации рабочих процессов на базе платформ, работа в которых не требует специальных навыков и знаний программирования
В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин <sup>3</sup>	Компьютерное зрение	Считывание с помощью камер информации о количестве товаров на полках, и передача работникам сигнала о необходимости выкладки недостающих позиций. Технология минимизирует затраты на персонал (сотрудники, проверяющие полки, заменяются системами компьютерного зрения)
	Использование технологий Big Data	Технология за четыре покупки определяет предпочтения покупателей и формирует индивидуальные предложения и скидки, обеспечивая лояльность клиентов и увеличивая средний чек
	Автопланограммы	Проектирование и оптимизация выкладки некоторых групп товаров для снижения нагрузки на персонал
	Автоматизирование процессов логистики	Автоматическое формирование маршрутов (от склада до розничных точек продаж)
	Мгновенная обратная связь	Применение двух кнопок со смайлами для оценки качества работы персонала с целью повышения уровня обслуживания. Не получила широкого распространения в ритейле

<sup>1</sup> Бочкин А. 5 трендов цифровой трансформации в 2021 году // E-xecutive. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1993760-5-trendov-tsifrovoi-transformatsii-v-2021-godu> (дата обращения: 11.02.2022).

<sup>2</sup> Карта клиента – это цифровой инструмент, который способ связать все чеки покупателя в единую историю, позволяет идентифицировать и поощрять пользователя.

<sup>3</sup> Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3(22). С. 54–60.

## Продолжение таблицы 7

Автор	Тренд	Специфика и преимущества
А. А. Паскова <sup>1</sup>	Увеличение числа пользователей социальных сетей и интернета	Подключение пользователей к интернету – возможность для цифровизации сферы торговли, направленной на снижение влияния человеческого фактора
	Мобильная коммерция	Рост количества пользователей смартфонов привело к повышению использования мобильной коммерции
	Цифровая инфраструктура	Технологии Индустрии 4.0 (инструменты аналитики, алгоритмы прогнозного обучения и визуализации) собирают актуальную информацию для принятия эффективных решений
Ж. П. Шнорр <sup>2</sup>	Доминирование электронных маркетплейсов	Онлайн-сегмент потребительского рынка товаров активно влияет на рост интернет-продаж в целом
	Появление лидеров электронных маркетплейсов	Опережающий рост маркетплейсов-лидеров по сравнению с остальными интернет-магазинами
	Завершение трансформации «классических» интернет-магазинов	Преобразование интернет-магазинов в маркетплейсы или цифровые торговые площадки
	Упрощение процесса работы с поставщиками	Рост запросов поставщиков на сотрудничество с маркетплейсами, организация упрощенного входа на российские цифровые торговые площадки
	Переход от маркетплейсов в интернет-магазины федеральных ритейлеров	Распределение онлайн-продвижения товаров между маркетплейсами и интернет-магазинами федеральных торговых сетей
	Формирование многоканальной распределительно-логистической инфраструктуры	Реализация крупных инвестиционных проектов интернет-магазинами по формированию многоканальной распределительно-логистической инфраструктуры и современных складских комплексов, развитию сетей пунктов выдачи и постаматов
	Реализация омниканальной модели бизнеса	Проникновение маркетплейсов в сегмент офлайн-продаж за счет диверсификации каналов сбыта и сервисов для покупателей
Примечание – Систематизировано автором.		

<sup>1</sup> Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123–131.

<sup>2</sup> Шнорр Ж. П. Современное развитие российских национальных цифровых торговых площадок – электронных маркетплейсов: направления, тенденции, перспективы // Вестник СамГУПС. 2020. № 3(49). С. 16–25.

Сегодняшние реалии цифровизации продовольственного ритейла – это фундаментальное переосмысление сферы торговли и изменение технологических процессов по отношению к рабочим местам, маркетингу, клиентскому сервису, корпоративной культуре и др. Важнейшим фактором долгосрочного функционирования и развития организаций торговли является цифровая трансформация. Корректно подобранная технология, обеспеченная обслуживанием компетентных сотрудников, дает перспективу развития, снижая риски и адаптируя бизнес к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиента.

Ряд отечественных ученых также исследуют перспективные цифровые технологии с позиции торговых сетей (А. А. Чеботарева и Н. А. Киреева<sup>1</sup>, О. В. Чкалова<sup>2</sup>, С. А. Чудакова<sup>3</sup>, Л. Ф. Шайбакова и др.<sup>4</sup>, Л. М. Шахшаева<sup>5</sup>). Например, Е. М. Корольковой и А. В. Андрющенко выделены приоритетные направления цифровизации российских компаний (рисунок 7).

В исследовании Е. М. Корольковой и А. В. Андрющенко<sup>6</sup> представлены наиболее популярные пути цифровизации отечественной коммерции, направленные на внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы, управление на основе данных и изменение клиентского опыта. Информационные направления развития для торговли являются базовыми, поскольку от них зависит операционная деятельность компании.

---

<sup>1</sup> Чеботарева А. А., Киреева Н. А. Российский продовольственный ритейл: угрозы и возможности развития // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2. С. 127–132.

<sup>2</sup> Чкалова О. В. Анализ развития лидеров российского продовольственного ритейла // Дайджест-финансы. 2013. № 8(224). С. 48–51.

<sup>3</sup> Чудакова С. А. Развитие цифровых технологий в ритейлах // Цифровизация: наука и образование в условиях современных вызовов: сб. материалов I Междунар. межфил. науч. конф. (Ташкент, 29 октября 2021 г.). Ташкент: Ташкент. фил. РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. С. 219–222.

<sup>4</sup> Шайбакова Л. Ф., Миронов Д. С., Ведерникова Е. А. Экономические аспекты повышения эффективности розничной торговли пищевыми продуктами на примере АО «ТАНДЕР» // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 9. С. 627–645.

<sup>5</sup> Шахшаева Л. М. Тенденции развития розничной торговли России на глобальном фоне // Электронное обучение в непрерывном образовании. 2015. № 1-1. С. 703–707.

<sup>6</sup> Королькова Е. М., Андрющенко А. В. Ключевые направления цифровизации бизнеса // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства: сб. тез. докл. участников II Междунар. науч.-практ. конф. (Керчь, 19–23 мая 2021 г.). Керчь: КГМТУ, 2021. С. 466–469.





Рисунок 7 – Приоритетные направления цифровизации российских компаний, 2021 г., %<sup>1</sup>

Таким образом, появление и распространение цифровых решений для бизнеса привели к тому, что сетевая розничная торговля продовольственными товарами осознала необходимость включения цифровых технологий в свои бизнес-модели<sup>2</sup>. Улучшенные цифровые модели могут позволить торговым сетям лучше обслуживать существующих клиентов, углублять проникновение на текущие рынки и выходить на новые (М. Palmie и др.<sup>3</sup>, А. Ю. Боровик и др.<sup>4</sup>, Д. И. Валигурский и

<sup>1</sup> Королькова Е. М., Андрющенко А. В. Ключевые направления цифровизации бизнеса // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства: сб. тез. докл. участников II Междунар. науч.-практ. конф. (Керчь, 19–23 мая 2021 г.). Керчь: КГМТУ, 2021. С. 466–469.

<sup>2</sup> Антинескул Е. А., Ремнева М. А. Анализ, тенденции и перспективы развития служб доставки продуктов питания // Экономическая среда. – 2021. – № 3(37). – С. 26–32.

<sup>3</sup> Palmie M., Mieke L., Oghazi P. et al. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions // Technological Forecasting and Social Change, – Vol. 177, – 2022. 121496.

<sup>4</sup> Боровик А. Ю., Албутова К. С., Дмитриева Н. В. Программы лояльности предприятий продовольственного ритейла // Современные аспекты коммерческой деятельности на потребительском рынке. сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Новосибирск, 2020. – С. 28–33.

О. М. Валигурская<sup>1</sup>, Н. Ю. Власова и Е. С. Куликова<sup>2</sup>, М. А. Евневич<sup>3</sup>, Е. П. Лидинфа и Д. В. Тихойкин<sup>4</sup>, М. П. Логинов и Н. В. Усова<sup>5</sup>).

В российском ритейле уже освоен ряд новых технологий<sup>6</sup> (таблица 8).

Таблица 8 – Цифровые технологии, внедренные российскими торговыми сетями

Технология	Доля внедривших компаний, %
Big Data	55
Чат-боты	50
Роботизация	40
OCR	20
VR/AR	20
Блокчейн	20
Интернет вещей (IoT)	15
Искусственный интеллект	5

Примечание – Систематизировано автором по данным исследования П. Свиридонова<sup>7</sup>.

Наиболее востребованной оказалась система Big Data (анализ больших данных), которую используют 55 % опрошенных<sup>8</sup>. Популярность этой технологии, ве-

<sup>1</sup> Валигурский Д. И., Валигурская О. М. Торговые сети в России: состояние и перспективы развития // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия: сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 25 октября 2018 г.). Гомель: БТЭУ, 2018. С. 27–30.

<sup>2</sup> Власова Н. Ю., Куликова Е. С. Анализ влияния поведенческих факторов в цифровом маркетинге // Вестник Академии знаний. 2022. № 51(4). С. 76–80.

<sup>3</sup> Евневич М. А. Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5(65). С. 65–79.

<sup>4</sup> Лидинфа Е. П., Тихойкин Д. В. Модели формирования потребительской лояльности в сфере сервиса // Научные записки ОрелГИЭТ. 2020. № 4(36). С. 37–41.

<sup>5</sup> Логинов М. П., Усова Н. В. Услуги розничной торговли: цифровая или традиционная модель развития? // Новая индустриализация России: экономика – наука – человек: сб. науч. тр. VIII Урал. науч. чтений профессоров и докторантов обществ. наук (Екатеринбург, 9 февраля 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 134–140.

<sup>6</sup> Свиридонов П. Ритейл в цифрах: технологии, бюджеты и прогнозы до 2024 года. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/ritejl-v-cifrah-tehnologii-bjudzhety-i-prognozy-do-2024-goda> (дата обращения: 22.02.2022).

<sup>7</sup> Свиридонов П. Ритейл в цифрах: технологии, бюджеты и прогнозы до 2024 года. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/ritejl-v-cifrah-tehnologii-bjudzhety-i-prognozy-do-2024-goda> (дата обращения: 22.02.2022).

<sup>8</sup> Там же.

роятно, связана с тем, что современных покупателей не удастся охарактеризовать стандартным набором статистических данных, поскольку клиенты – это индивидуумы с уникальными параметрами и потребностями. Эту сложную проблему для торговых сетей успешно решают технологии Big Data, которые позволяют взаимодействовать с покупателями адресно и точно<sup>1</sup>.

Например, федеральный продовольственный ритейлер X5 Group разработал систему анализа данных «Dialog X5 Insights», способную предоставлять поставщикам данные о покупательской корзине, динамике продаж и миграции потребителей. Система содержит четыре комплексных элемента: сервис для взаимодействия с покупателями по сегментам, оценка эффективности маркетинговых кампаний (таргетинг); комплекс технологий для работы с цифровым профилем покупателя, опросы; логистических информационных технологий для оценки полноты и времени поставки; анализ покупательского поведения. Данные позволяют проводить мониторинг общих продаж и их динамики, а затем углубиться в причины их изменений; охарактеризовать профиль клиента, его покупательскую миссию, а впоследствии кластеризовать товары для корректной расстановки их на полке<sup>2</sup>.

Еще один пример использования технологии Big Data демонстрирует торговая сеть «Лента», которая внедрила программу на базе платформы QlikView. Данное решение позволяет анализировать информацию о деятельности ритейлера: от коммерческих результатов и товарных запасов магазинов до показателей эффективности работы персонала. Новая система позволила визуализировать количественные показатели. Решение используется для анализа факторов, влияющих на продажи (количество покупателей, маржа, доступность товара в магазине, упущенные продажи), и результаты промоакций<sup>3</sup>. Также инструмент способен дать каче-

---

<sup>1</sup> Big Data на службе розничной торговли / РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d66c23c9a79476e7d9aff95> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> Что увидит производитель картошки в личном кабинете DialogX5. URL: <https://vc.ru/x5tech/189820-что-увидит-производитель-kartoshki-v-lichnom-kabinete-dialogx5> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>3</sup> Яркова А. Большие данные в ритейле. URL: <https://retailer.ru/bolshie-dannye-v-ritejle/> (дата обращения: 05.12.2021).

ственную оценку ликвидности товара и выявить позиции out-of-stock – продукты, востребованные потребителем, но временно отсутствующие на полке магазина.

Современным решением на основе технологии Big Data является система эффективного использования пространства, которая формирует данные для мерчандайзеров о выкладке товаров. Например, в гипермаркетах X5 Group схемы выкладки товаров генерируются автоматически с учетом свойств торгового оборудования, предпочтений покупателей, данных об истории продаж отдельных категорий товаров и других факторов<sup>1</sup>.

С 2009 г. в российской сетевой розничной торговле продовольствием внедряются бесконтактные сервисы. Автоматизированные решения применяют все лидеры рынка: «Лента», X5, «Вкусвилл», «Магнит» – кассы самообслуживания; X5 и «Вкусвилл» – тележки со сканером, X5 и «Магнит» – портативные сканеры<sup>2</sup>. В России сегодня функционирует торговая точка розничной сети «Азбука вкуса», оснащенная системой компьютерного зрения, открытая совместно «Сбербанком» и международной платежной системой Visa. Первый магазин без продавцов открывает продовольственный ритейлер «Вкусвилл»<sup>3</sup>.

Востребованным среди потребителей является услуга доставки продуктов питания. В 2019 г. большинство таких сервисов были сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге, а в 2020 г. цифровой сервис доставки продуктов и сопутствующих товаров «Сбермаркет» оказался представлен уже в 83 субъектах России<sup>4</sup>. Пандемия и последовавшие за ней ограничения способствовали кардинальному изменению модели потребления, акцентирующей повышенное значение доставки, которая вошла в привычку многих клиентов и осталась востребованной по настоящее

---

<sup>1</sup> Big Data на службе розничной торговли / РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d66c23c9a79476e7d9aff95> (дата обращения: 05.12.2021)

<sup>2</sup> Магазин будущего: экспертный обзор, вып. 2 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2020/02/magazin-buduschego-vypusk-2-28-02.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>3</sup> Липанова Л. Фото: как выглядит первая «Азбука вкуса» в Москве без касс и продавцов. URL: <https://vc.ru/trade/130435-foto-kak-vyglyadit-pervaya-azbuka-vkusa-v-moskve-bez-kass-i-prodavcov> (дата обращения: 01.07.2021).

<sup>4</sup> СберМаркет заработал по всей России. URL: <https://www.retail.ru/news/sbermarket-zarabotal-po-vsey-rossii-30-iyunya-2020-195568/> (дата обращения: 01.06.2021).

время, несмотря на снижение ограничений и постепенное возвращение к нормальной жизни. В результате интернет-торговля продемонстрировала рекордные темпы роста. По данным компании Nielsen, каждый третий потребитель в России (34 %), приобретавший в интернете товары повседневного спроса в период самоизоляции, не совершал таких покупок регулярно до начала пандемии COVID-19<sup>1</sup>. Средний чек онлайн-покупок, по данным исследования, в два раза выше, чем в офлайн-ритейле: 3 300 против 1 600 р.<sup>2</sup> В результате в 2020 г. в России рынок онлайн-торговли продовольствием составил 23 млрд р., а 2021 г. вырос до 35 млрд р.<sup>3</sup> В 2022 г. рынок онлайн-продаж продовольственных товаров вырос на 63 % (625 млрд р.). Прогнозируется дальнейший среднегодовой рост на 48 %. В результате в 2023 г. емкость рынка может составить 925 млрд р.<sup>4</sup>

Требования потребителя к скорости доставки значительно выросли: ожидание заказа сократилось с нескольких дней до нескольких минут. Например, «Яндекс Лавка» гарантирует доставку продуктов за 15 минут из небольшого даркстора<sup>5</sup> потребителю, как и ее конкурент – сервис «Самокат», количество заказов которого в 2020 г. выросло в 18 раз<sup>6</sup>. Рост экспресс-доставки произошел в «Пятерочке»: с 300–400 заказов в день в феврале 2020 г. до 15–18 тыс. заказов в день в ноябре 2020 г.<sup>7</sup> Сравнительный анализ характеристик классической (из гипермаркета) и экспресс-доставки представлен в таблице 9.

---

<sup>1</sup> Потребитель после карантина: новые миссии и особенности шопинга / NielsenIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2020/potrebitel-posle-karantina-novye-missii-i-osobnosti-shoppinga/> (дата обращения: 03.09.2021).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Салахутдинов В. Магазины без будущего: куда и почему уходят гипермаркеты. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/386925-magaziny-bez-budushchego-kuda-i-pochemu-uhodyat-gipermarkety> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>4</sup> Рынок онлайн-продаж продовольствия в РФ в 2023 году может вырасти на 48%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17118673> (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>5</sup> Даркстор (от англ. dark – темный и store – магазин) – магазин-склад, в котором специализированный сотрудник собирает товары для онлайн-покупок, недоступный для обычных покупателей.

<sup>6</sup> Шишков Р. Закон 15 минут и смерть суперприложений: какой будет доставка еды в 2021 г. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/419251-zakon-15-minut-i-smert-superprilozheniy-kakoy-budet-dostavka-edy-v-2021> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>7</sup> Ключевые тренды российского ритейла на фоне второй волны пандемии COVID-19. URL: <https://www.retail.ru/articles/klyuchevye-trendy-rossiyskogo-riteyla-na-fone-vtoroy-volny-pan-demii-covid-19/#6> (дата обращения: 01.06.2021).

Таблица 9 – Сравнительные характеристики типов доставки товаров потребителю

Параметры доставки	Тип доставки	
	Онлайн-гипермаркет	Экспресс-доставка
Скорость доставки	В течение дня / к указанному времени	Прямо сейчас (от 15 минут)
Ассортимент	Как в гипермаркете	Только самое необходимое
Оформление заказа	Возможность подключить помощника для формирования заказа	Минимальное время на оформление заказа
Полнота и качество сборки	Уровень сервиса* не ниже 90 % (отклонения минимальны)	Уровень сервиса 100 %
Путь доставки	Доставка из гипермаркетов	Доставка из всех магазинов
<p>Примечание – Составлено автором.  * Уровень сервиса при сборке заказа – это доля собранных товарных позиций, включенных в доставку от начальной заявки клиента в интернет-магазине.</p>		

Одним из недостатков экспресс-доставки является небольшая широта ассортимента. Поэтому популярность приобрел так называемый сервис «click-and-collect»<sup>1</sup>, который позволяет пользователю сделать заказ и не предполагает длительного ожидания курьера благодаря адаптированной логистике. Сформированный заказ поставляют с распределительного центра в ближайший к пользователю склад (даркстор), предварительно за 15 минут до планируемой доставки покупателю приходит push-уведомление<sup>2</sup>.

При динамичном росте онлайн-покупок офлайн-торговля в ритейле демонстрирует стабильность. Традиционные магазины не исчезнут, несмотря на активное развитие услуг доставки<sup>3</sup>. Так, торговая сеть «Магнит» не планирует закрывать классические гипермаркеты, а форматирует их в суперсторы<sup>4</sup>, которые отличаются

<sup>1</sup> Click & collect – технология или формат онлайн-торговли, при котором клиент делает заказ онлайн и затем забирает сформированную покупку в магазине или выбранной точке выдачи.

<sup>2</sup> Шишков Р. Закон 15 минут и смерть суперприложений: какой будет доставка еды в 2021 г. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/419251-zakon-15-minut-i-smert-super-prilozheniy-kakoy-budet-dostavka-edu-v-2021> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>3</sup> Как телевидение не убило кино и театр, так и доставка не заставит исчезнуть традиционные магазины. URL: <https://vc.ru/x5tech/189836-kak-televidenie-ne-ubilo-kino-i-teatr-tak-i-dostavka-ne-zastavit-ischeznut-tradicionnye-magaziny> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>4</sup> Суперстор – крупный магазин в черте города со средней торговой площадью 3 560 м<sup>2</sup>, средним чеком 694 р. и ассортиментом около 25 550 товарных наименований.

инновационным дизайном и дополнительными атрибутами экономики сферы услуг: детский уголок, зоны отдыха, «аллея скидок», кафетерий и др.

Еще одним трендом в сетевой розничной торговле продовольственными товарами является рациональное потребление, которое характеризуется сокращением использования пластиковых упаковок, внедрением многоразовой тары, созданием в магазинах условий для экологичного поведения. По данным исследования GfK Rus, «53 % россиян гордятся природой страны», а около 70 % «чувствуют свою вину, когда участвуют в том, что наносит вред окружающей среде, и считают, что бренды и компании должны вести себя более ответственно»<sup>1</sup>. Экологичность – главный мегатренд, который будет определять поведение потребителя в ближайшие 10–15 лет<sup>2</sup>.

Среди ключевых экоинициатив, реализуемых российскими торговыми сетями, можно выделить:

- контейнеры для сбора батареек («Лента», «Вкусвилл»);
- автомат для сбора ПЭТ-бутылок и алюминиевых банок («Лента»);
- отказ от фреона в системе охлаждения и переход на CO<sub>2</sub> («Глобус»);
- «фруктовки» (многоразовые мешки для взвешивания).

В России внедрению экологичных технологий препятствует устаревшее законодательство в этой сфере. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям (СанПиН), разработанные в 1994 г.<sup>3</sup> требуют фасовать товары разных категорий в разные пакеты, что увеличивает количество пластиковой упаковки при доставке. Компании Metro Cash&Carry, цифровому сервису доставки продуктов «Сбермаркет», а также многим другим компаниям удалось реализовать функцию возврата пакетов курьеру со следующим заказом (при оформлении заказа покупа-

---

<sup>1</sup> Клыженко Л. «Зеленый» ритейл: первые шаги в России и в мире. URL: <https://www.retail.ru/articles/zelenyy-riteyl-pervye-shagi-v-rossii-i-v-mire/> (дата обращения: 23.06.2021).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Санитарные правила и нормы СанПиН 2.3.5.021-94 «Санитарные правила для предприятий продовольственной торговли» (утв. постановлением Госкомсанэпиднадзора РФ от 30 декабря 1994 г. N 14)

тель выбирает опцию «заберите упаковку/пакеты»<sup>1</sup>). Потребители проявляют интерес к экотренду, но в силу экономии семейного бюджета не готовы доплачивать за организацию дополнительного экосервиса. В результате следовать данному тренду могут компании, которые способны предложить экорешение без премиальной наценки<sup>2</sup>.

Использование вышеописанных технологий характерно для крупного бизнеса, в то время как небольшие торговые сети не имеют финансовых возможностей их внедрить и собирают информацию вручную (например, по остаткам товара). Последнее повышает риск ошибки из-за человеческого фактора. Сегодня небольшим ритейлерам доступен весьма ограниченный список технологичных продуктов. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 28 июня 2021 г. № 1031<sup>3</sup> Российский фонд развития информационных технологий реализовал новую программу поддержки малого и среднего бизнеса, благодаря которой компании могли приобретать цифровое обеспечение вдвое дешевле до конца 2021 г. Данное решение относилось лишь к таким продуктам, как «1С: Розница 8» и «1С: Управление торговлей»<sup>4</sup>, направленным на автоматизацию основных бизнес-процессов торговой точки или сети в целом.

Эффективным методом сохранения работоспособности малого бизнеса в данной ситуации является адаптация к новым вызовам посредством цифровизации и создания онлайн-бизнес-модели. Однако «цифровая готовность малого и среднего бизнеса выросла несущественно, лидерами по цифровизации остаются государ-

---

<sup>1</sup> Таиров Р. Закрылась одна из старейших в России сетей продуктовых магазинов. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/415243-zakrylas-odna-iz-stareyshih-v-rossii-setey-produktovyyh-magazinov> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>2</sup> Шишков Р. Закон 15 минут и смерть суперприложений: какой будет доставка еды в 2021 год. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/419251-zakon-15-minut-i-smert-superprilozheniy-kakoy-budet-dostavka-edy-v-2021> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>3</sup> Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета Российскому фонду развития информационных технологий на возмещение затрат по использованию субъектами малого и среднего предпринимательства российского программного обеспечения: постановление Правительства РФ от 28 июня 2021 г. № 1031.

<sup>4</sup> Программы 1С в облаке: учет и автоматизация в различных отраслях. URL: [https://1c.cloud/?utm\\_source=retail.ru&utm\\_medium=news&utm\\_campaign=news\\_msp#%2Fmain](https://1c.cloud/?utm_source=retail.ru&utm_medium=news&utm_campaign=news_msp#%2Fmain) (дата обращения: 22.02.2022).



ственные органы и госкорпорации»<sup>1</sup>. В то же время торговые организации, по данным Росстата<sup>2</sup>, продолжают активно инвестировать в цифровизацию бизнеса наравне с промышленными компаниями (таблица 10).

Таблица 10 – Затраты торговых организаций на внедрение и использование цифровых технологий в России

Показатель	Затраты на цифровые технологии, млрд р.					2021 к 2017, %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Затраты на внедрение и использование цифровых технологий, всего	99,8	177,0	151,0	154,0	299,6	300,2
из них затраты на приобретение вычислительной техники и оргтехники	21,8	50,2	19,8	24,6	46,9	215,1
на приобретение телекоммуникационного оборудования	4,7	19,2	5,8	5,7	7,6	161,7
на приобретение программного обеспечения	13,8	16,8	26,6	18,0	33,3	241,3
на оплату услуг связи	26,8	46,3	30,1	25,4	37,0	138,1
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.						

С 2017 по 2021 г. наблюдалось неравномерное распределение средств на цифровые технологии в российской торговле. Так, в 2018 г. затраты торговых организаций на приобретение вычислительной техники и оргтехники (50,2 млрд р.), телекоммуникационного оборудования (19,2 млрд р.) были выше, чем в другие периоды; в 2019 г. выросли расходы на покупку цифрового обеспечения (26,6 млрд р.). Данные таблицы подтверждают вариативность степени реализации цифровых технологий и акцентирование внимания на обновлении программного обеспечения в соответствии с запросами рынка, нацеливающего торговые сети на внедрение новых цифровых услуг.

Таким образом, российская сетевая розничная торговля продовольственными товарами – одна из самых динамично развивающихся отраслей с точки зрения циф-

<sup>1</sup> Цифровая трансформация ритейла / AWG. URL: <https://www.awg.ru/services/tsifrovaya-transformatsiya-riteyla/> (дата обращения: 16.04.2023).

<sup>2</sup> Торговля в России, 2021: стат. сб. / Росстат. М., 2021. 269 с.

ровизации. Именно ритейл является «двигателем прогресса»<sup>1</sup>, который в кратчайшие сроки позволяет повысить эффективность внедрения цифровых инноваций в соответствии с изменениями поведения клиента.

#### **1.4 Систематизация зарубежного опыта развития продовольственного ритейла в условиях цифровизации**

Исторически внедрение постиндустриальных (сервисных) технологий в развитых странах началось раньше, чем в России. Интерес к развитию мирового ритейла проявляют и российские ученые, которые посвятили свои труды исследованиям тенденций изменения розничной торговли за рубежом. В частности, можно выделить работы таких авторов, как Р. М. Ахмедзянова<sup>2</sup>, А. В. Ишханов и др.<sup>3</sup>, Е. Д. Фролова и др.<sup>4</sup>, Ж. П. Шнорр<sup>5</sup>, Д. С. Шемончук и А. А. Макарова<sup>6</sup>.

Исследованиям в области цифровизации зарубежного ритейла посвящены многочисленные научные труды отечественных ученых (Е. С. Батманова и

---

<sup>1</sup> Баранова С. В., Лидинфа Е. П., Панин А. В., Кислицкий М. М. Стратегия развития розничного ритейла: использование современного инструментария повышения лояльности потребителей // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 4. С. 127–140.

<sup>2</sup> Ахмедзянова Р. М. Международный опыт развития розничных торговых сетей // Вестник Тюменского государственного университета. 2014. № 8. С. 85–92.

<sup>3</sup> Ишханов А. В., Линкевич Е. Ф., Георгиева А. В. Развитие международных торговых сетей: теоретические и практические аспекты // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 111. С. 1735–1745.

<sup>4</sup> Фролова Е. Д., Стровский Л. Е., Стровский Д. Л. и др. Развитие ритейла в странах центральной и восточной европы: условия и пути выхода из кризиса // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 4. С. 145–153.

<sup>5</sup> Шнорр Ж. П. Инновации в розничной торговле как фактор повышения конкурентоспособности в условиях глобализации экономики // Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4, № 4-1. С. 73–81.

<sup>6</sup> Шемончук Д. С., Макарова А. А. Тенденции развития мирового и российского ритейла // Web of Scholar. 2018. Т. 1, № 7(25). С. 27–31.

Л. Е. Стровский<sup>1</sup>, О. В. Неволин, Ю. В. Петриченко<sup>2</sup>, Б. Халлир и др.<sup>3</sup>, С. Н. Хоботова<sup>4</sup>, Ж. П. Шнорр<sup>5</sup>), в которых акцентируется внимание на стратегических и текущих вопросах цифровизации торговли.

Диссертант дополняет анализ зарубежного опыта развития продовольственного ритейла. При исследовании трудов зарубежных ученых автор особенно выделяет следующие работы и полученные в них результаты. L. Nar с коллегами<sup>6</sup> рассматривают разные периоды развития торговых сетей и уровни внедрения Ритейла 4.0 в разных странах; дают характеристику принципу омниканальности, который предполагает объединение технологических платформ для обеспечения потребителям беспрепятственного совершения покупок в различных ситуациях. Исследования N. Heidenstrøm и M. Hebrok<sup>7</sup> посвящены изменению практики потребления продуктов в зависимости от используемой онлайн-платформы. Авторы приходят к выводу, что онлайн-платформы могут менять модель потребления продуктов, но сегодня не реализуют этот потенциал в полной мере.

---

<sup>1</sup> Батманова Е. С., Стровский Л. Е. Основные тенденции развития ритейла в странах центральной и восточной Европы (по материалам международной конференции) // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2007. № 3. С. 62–69.

<sup>2</sup> Неволин О. В., Петриченко Ю. В. Тенденции современного сетевого продуктового ритейлинга в разрезе удовлетворенности потребителей // Научные исследования XXI века. 2019. № 2(2). С. 246–255.

<sup>3</sup> Халлир Б., Задражилова Д., Фролова Е. Д., Куприна Т. В. Ключевые факторы развития европейского ритейла в условиях нестабильной экономики // Проблемы обеспечения безопасного развития современного общества: сб. тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–27 июня 2014 г.). Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2014. Ч. I. С. 211–214.

<sup>4</sup> Хоботова С. Н. Особенности развития сетевой розничной торговли в условиях мирового финансового кризиса // Вестник Омского университета. Серия: Мировая экономика и международный бизнес. 2010. № 2. С. 30–36.

<sup>5</sup> Шнорр Ж. П. Мировой опыт глобализации розничной торговли // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2014. № 1(32). С. 199–208; Шнорр Ж. П. Принципы развития ритейла в условиях перехода к индустрии 4.0 // Двадцать шестые апрельские экономические чтения: материалы всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14 апреля 2020 г.). Омск: Омский филиал Финуниверситета при Правительстве РФ, 2020. С. 267–270.

<sup>6</sup> Nar L., Rashid U., Chuana L. et al. Revolution of retail industry: from perspective of Retail 1.0 to 4.0 // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1615–1625.

<sup>7</sup> Heidenstrøm N., Hebrok M. Towards realizing the sustainability potential within digital food provisioning platforms: the case of meal box schemes and online grocery shopping in Norway // Sustainable production and consumption. 2022. Vol. 29. P. 831–850.

Кроме того, зарубежные ученые исследуют технологии Big Data в сетевой розничной торговле (M. Dekimpe<sup>1</sup>); влияние многопрофильных торговых онлайн-сетей на традиционный ритейл (M. Hänninen и др.<sup>2</sup>); изменения в стратегиях на рынке розничной торговли под влиянием цифровизации (D. Grewal и др.<sup>3</sup>); применение инноваций в области формата, модели бизнеса, логистической системы и взаимодействия с потребителем (Y. Wang и N. Coe<sup>4</sup>); влияние кризисных ситуаций на сетевую розничную торговлю продовольственными товарами, в частности пандемии COVID-19 (Y. Jiang и N. Stylos<sup>5</sup>), и другие актуальные проблемы данного рынка.

A. Lagorio и R. Pinto<sup>6</sup> систематизировали публикации, касающиеся роли цепочки поставок и логистики в секторе розничной торговли продуктами питания, и сделали вывод, что внимание исследователей за последнее десятилетие было сосредоточено на семи основных темах: управление торговой сетью, поведение потребителей, цифровые продукты, экологическая устойчивость, логистика в магазинах, сотрудничество в цепочках поставок, а также новые технологии и инновации. Перспективные направления исследований в области логистики продовольственных магазинов, по мнению отмеченных авторов, связаны с онлайн-рынком.

В исследовании M. Su и др.<sup>7</sup> на основе теории распространения инноваций, теории воспринимаемой ценности и теории планируемого поведения изучается вли-

---

<sup>1</sup> Dekimpe M. Retailing and retailing research in the age of big data analytics // *International journal of research in marketing*. 2020. Vol. 37. P. 3–13.

<sup>2</sup> Hänninen M., Mitronena L., Kwanb S. Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: a service systems perspective // *Journal of retailing and consumer services*. 2019. Vol. 49. P. 380–388.

<sup>3</sup> Grewal D., Gauri D., Roggeveen A., Sethuraman R. Strategizing retailing in the new technology era // *Journal of retailing*. 2021. Vol. 97. P. 6–12.

<sup>4</sup> Wang Y., Coe N. Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: exploring the rise of Hema in China // *Geoforum*. 2021. Vol. 126. P. 310–321.

<sup>5</sup> Jiang Y., Stylos N. Triggers of consumers' enhanced digital engagement and the role of digital technologies in transforming the retail ecosystem during COVID-19 pandemic // *Technological forecasting and social change*. 2021. Vol. 172. Art. 121029.

<sup>6</sup> Lagorio A., Pinto R. Food and grocery retail logistics issues: a systematic literature review // *Research in transportation economics*. 2021. Vol. 87. Art. 100841.

<sup>7</sup> Su M., Fang M., Kim J., Park K. Sustainable marketing innovation and consumption: evidence from cold chain food online retail // *Journal of cleaner production*. 2022. Vol. 340. Art. 130806.

яние цифровых технологий в сфере розничной торговли продуктами питания в Сеуле (Южная Корея) с целью привлечения потребителей к переработке упаковки.

Весомый вклад в развитие экономики сферы услуг, по мнению диссертанта, внесло исследование С. Lee и др.<sup>1</sup>, в котором ученые предлагают проектировать сервис в сетевой розничной торговле, ориентированный на повышение качества обслуживания. С. Lee с соавторами выделяют четыре этапа использования модели SERVQUAL и введение в сервисную матрицу теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), которая позволяет контролировать внедрение новых систем обслуживания. Данный процесс формирует предложенную учеными модель новой системы услуг по сопровождению покупок – «Whereabout identified personalized service» (WIPS)<sup>2</sup>.

Обобщив точки зрения целого ряда вышеупомянутых зарубежных ученых по развитию сферы мировой розничной торговли, диссертант выделяет пять основных направления цифровизации: 1) аналитика, 2) цифровой маркетинг, 3) мобильные приложения, 4) платформы электронной коммерции и 5) искусственный интеллект. Расходы на внедрение данных технологий в розничной торговле с 2018 по 2021 г., по данным исследовательского агентства Gartner<sup>3</sup>, представлены в таблице 11.

На основе результатов анализа статистики диссертантом сделаны следующие выводы. Во-первых, наиболее затратными технологиями для продовольственных торговых сетей являются IT-сервисы. Во-вторых, ежегодные расходы организаций увеличиваются или сохраняются примерно на одном уровне. В-третьих, затраты на услуги связи с каждым годом сокращаются, и это связано прежде всего с активным развитием альтернативных каналов коммуникаций в сетевой розничной торговле, таких как онлайн-чаты на сайтах, чат-боты, социальные сети и др. В-четвертых, высокий положительный темп прироста затрат с 2018 по 2021 г. наблюдается в про-

---

<sup>1</sup> Lee C., Zhao X., Lee Y. Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: a case study // Computers & Industrial Engineering. 2019. Vol. 135. P. 275–285.

<sup>2</sup> WIPS – персонализированный сервис определения местонахождения.

<sup>3</sup> Свиридонов П. Ритейл в цифрах: технологии, бюджеты и прогнозы до 2024 г. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/ritejl-v-cifrah-tehnologii-bjudzhety-i-prognozy-do-2024-goda> (дата обращения: 22.02.2022).

граммном обеспечении, тогда как услуги связи демонстрируют отрицательный прирост.

Таблица 11 – Расходы на внедрение цифровых технологий в розничной торговле с 2018 по 2021 г.

Технология	Расходы на технологии, млрд долл.				Темп прироста 2018–2021 гг., %
	2018	2019	2020	2021	
Внутренние сервисы	33,3	33,8	34,0	34,3	3,0
Программное обеспечение	30,2	32,8	35,7	38,6	27,8
ИТ-сервисы	81,6	85,7	90,2	95,0	16,4
Услуги связи	27,4	27,0	26,7	26,4	–3,6
Устройства	12,4	12,6	12,6	12,5	0,8
Центр обработки данных	11,5	11,7	11,7	11,5	0,0
Всего	196,6	203,6	210,9	218,5	11,1
Рост расходов, %	5,6	3,6	3,6	3,6	–

Примечание – Составлено автором по данным Gartner.

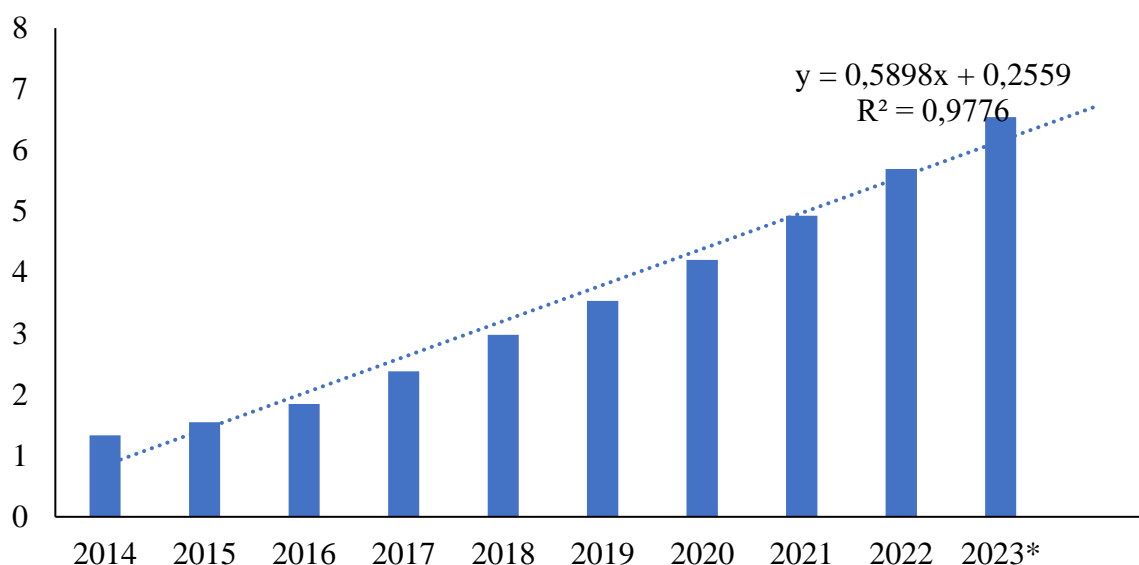
Зарубежные продовольственные торговые сети активно развивают и адаптируют форматы своих организаций торговли под определенные целевые группы конечных потребителей: например, магазины для семейных людей, для молодежи, для работников офиса, для определенной местности и т. п. Так, торговая сеть Sainsbury (Великобритания) развивает форматы «central»<sup>1</sup> и «local»<sup>2</sup> для сегментации по местоположению клиента. Форматизация под целевую аудиторию помогает ритейлерам закрепить за собой долю рынка<sup>3</sup>, что способствует поддержанию высоких темпов развития мирового рынка сетевой розничной торговли в целом за десятилетний период с 2014 по 2023 г. (рисунок 8). Построенная диссертантом линия тренда имеет положительную динамику с близким к 1,0 коэффициенту аппрокси-

<sup>1</sup> Магазины, расположенные в центральных городских районах.

<sup>2</sup> Магазины, расположенные в пригородных городских районах или за городом.

<sup>3</sup> Системы управления предприятием (ERP) рынок России / Tadviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Системы\\_управления\\_предприятием\\_\(ERP-рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Системы_управления_предприятием_(ERP-рынок_России)) (дата обращения: 20.12.2021).

магии (0,9965) и положительным значением коэффициентов угла наклона (1 293,6) и смещения (17 502 млрд долл.).



Примечание – Составлено автором по данным statista.com. \* Оценка.

Рисунок 8 – Анализ темпов онлайн-продаж в мировом ритейле за период с 2014 по 2023 г., млрд долл.

Следует подчеркнуть, что крупнейшие игроки на рынке сетевой розничной торговли продовольствием стремятся к одновременному развитию нескольких форматов торговли. В настоящее время большинство крупных компаний являются мультиформатными сетями. Мультиформатность предполагает сосуществование в рамках одной торговой сети различных типов магазинов: супермаркетов, гипермаркетов, дискаунтеров, онлайн-торговли, а также учитывает специализацию по видам товаров (например, продовольственные и непродовольственные).

В условиях конкурентной борьбы торговые сети начинают специализироваться в процессе форматизации. На основе анализа статистических данных можно сделать вывод, что торговые сети однозначно определяются с теми форматами конкретных продовольственных торговых сетей, которые получают наибольшую долю дохода (таблица 12).

Таблица 12 – Самые доходные форматы в мировых торговых сетях

Самый доходный формат торговой сети	Ритейлер
«Магазин у дома»	Tesco (Великобритания)
Cash&Carry	Costco Wholesale Corp (США)
Гипермаркет экономкласса	Target (Великобритания)
Гипермаркет	Carrefour (Франция)
Дискаунтер	Aldi (Германия)
интернет-магазин	JD.com (Китай)
	Amazon (США)
Супермаркет	Lidl (Германия)
	Kroger Co. (США)
	Walmart (США)
	Aeon (Япония)
Примечание – Составлено автором по данным statista.com.	

Так, по данным Statista, в 2021 г. у крупнейшей продовольственной торговой сети Walmart с оборотом свыше 572 млрд долл. США лидирующим форматом являлся супермаркет. интернет-магазин Amazon имеет высокие темпы развития, но по объему оборота уступает супермаркетам (239 млрд долл. США) в 2021 г.<sup>1</sup>

Необходимо подчеркнуть, что сегодня одной из наиболее перспективных цифровых технологий среди зарубежных ритейлеров является интернет вещей. Данный сервис позволяет внедрить в каждый объект технологии распознавания, идентификации, создания сетей, обработки данных взаимодействия и сотрудничества с целевыми аудиториями (M. Kellermayr-Scheucher и др.<sup>2</sup>). Основные решения в области интернета вещей для сетевой розничной торговли продовольствием систематизированы в таблице 13.

<sup>1</sup> Leading retailers worldwide in 2021, by retail revenue. URL: <https://www.statista.com/statistics/266595/leading-retailers-worldwide-based-on-revenue/> (дата обращения: 23.05.2023).

<sup>2</sup> Kellermayr-Scheucher M., Hörandner L., Brandtner P. Digitalization at the point-of-sale in grocery retail – state of the art of smart shelf technology and application scenarios // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 196. P. 77–84.



Таблица 13 – Применение технологий интернета вещей в сетевой розничной торговле продовольствием

Технология	Механизм воздействия
Биометрия	Сканирование сотрудников и покупателей (контроль персонала) через отпечатки пальцев, снимок глаза, «умные» камеры, тепловизоры
Логистический сервис	Программа формирует прайс-листы поставщиков, по которым магазины могут делать заказы; помогает найти новых клиентов, предложить им свой товар и настроить автоматический прием заказов
Чаты для покупателей	Устанавливаются на сайтах магазинов. Может быть несколько чатов, которые решают разные задачи: помощь в выборе товаров, оценка качества обслуживания, техническая поддержка и т. д.
Виртуальные автоматические телефонные станции (АТС)	Звонки через интернет экономят средства на покупку и установку оборудования, телефонную связь. АТС автоматически записывает все телефонные диалоги для оценки качества обслуживания. Через голосовое меню подтверждается заказ и время доставки. Автоинформатор оповещает клиента о статусе заказа, сообщает об акциях и новых продуктах
Big Data	Выявляет характеристики, касающиеся клиентов (средний чек, структура покупок, интересы и предпочтения, социально-демографический статус и др.), анализ которых позволяет прогнозировать потребительское поведение. На основе Big Data определяется количество товаров для закупок и продажи в соответствии с историей покупок
Цифровые полки	Технология автоматизации, фиксирующая изменение цен в магазине, количество товара на полках, результаты презентации товара покупателям и др.
Искусственный интеллект	Анализ и прогнозирование данных магазинов: оптимальное количество сотрудников на точке с точностью до часа; клиентские предпочтения и персонализация предложений
Управление климатом в магазине	Автоматизация контроля температуры, влажности воздуха, концентрации углекислого газа, температуры хранения продукции и др.
Автоматизация и возможность централизованного управления	Включение/отключение выделенных групп энергопотребителей; индивидуальная и групповая настройка правил работы системы и графиков работы объекта
Примечание – Составлено автором по данным M. Kellermaur-Scheucher и др.	

Благодаря реализации цифровых технологий современный магазин представляет собой не только помещение с инженерной инфраструктурой энергообеспечения, но и комплекс оборудования, обеспечивающего функционирование основных бизнес-процессов. Использование интеллектуальных систем автоматического мониторинга и управления элементами инфраструктуры позволяют обеспечить стабильность работы при минимальных затратах и сокращении влияния человеческого фактора. Возможности интернета вещей позволили выделить новое направ-

ление, в котором синтезированы несколько цифровых технологий (управление климатом, автоматизированный центр управления, биометрия), которое называется «энергоменеджмент». Преимущества данной системы заключается в сокращении затрат на обслуживание оборудования за счет удаленного контроля и диагностики, предотвращении операционных и эксплуатационных простоев оборудования, сокращении времени принятия решений при внештатных ситуациях. Мониторинг и управление микроклиматом способствует увеличению производительности труда сотрудников и повышению уровня комфорта клиентов в торговом зале, входной зоне, кафе и т. п., а также позволяет нивелировать риск аварийных ситуаций в технологических помещениях (электрощитовые, серверные и др.).

Тренды в сфере сетевой розничной торговли меняются, что связано с быстрым развитием технологий, используемых в торговых организациях. Цикл адаптации покупателей к ним сокращается. Пандемия и связанный с ней кризис ускорили процесс цифровизации ритейла по всему миру. По данным компании IBM, торговые сети используют искусственный интеллект (ИИ) не только для автоматизации, но и для более сложных операций по планированию цепочек поставок, прогнозированию спроса, ценообразованию и продвижению<sup>1</sup>. Кроме того, ИИ применяют для анализа спроса, прогнозирования поведения клиентов, планирования логистики и настройки таргетинговой рекламы<sup>2</sup>. По данным исследовательской компании Nielsen, около половины потребителей (51 %) готовы использовать технологии дополненной и виртуальной реальности (AR/VR) для оценки и выбора продуктов<sup>3</sup>.

Таким образом, цифровые технологии вызывают интерес руководства розничных торговых сетей не только за счет того, что предоставляют новый потреби-

---

<sup>1</sup> Разработки от поколения Z: пресеты для продуктовой корзины, сканер холодильника и кассовые аппараты прямо в тележках. URL: <https://vc.ru/x5tech/209210-razrabotki-ot-pokoleniya-z-presety-dlya-produktovoy-korziny-skaner-holodilnika-i-kassovye-apparaty-priamo-v-telezhkah> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>2</sup> Черкасова Е. Борьба за полки: как использовать IoT в ретейле. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5e4ce0fb9a7947186b945d0a> (дата обращения: 01.07.2021).

<sup>3</sup> Шуркаев А. Шопинг-2020: пять революционных технологий в ретейле. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5e256df49a79476ca255a709> (дата обращения: 01.07.2021).

тельский опыт<sup>1</sup>, но и благодаря тому, что обеспечивают преимущество автоматизации технологических и операционных процессов, ранее выполняемых человеком, что способствует их ускорению, а также позволяют сократить расходы на персонал. Среди наиболее популярных технологий автоматизации работы продавцов можно отметить следующие:

- кассы самообслуживания;
- тележки со встроенными системами сканирования;
- сервисы Scan&Go и Mobile scanning;
- системы видеонаблюдения и распознавания товаров, которые позволяют обойтись без самостоятельного сканирования;
- автоматизированные платежные системы, обеспечивающие связь между банковским счетом и аккаунтом покупателя, автоматически списывающие средства и создающие пространство без внутренней зоны фиксации покупки (чеклайн);
- нейросети и искусственный интеллект для управления экосистемой магазина<sup>2</sup>.

Появляются новые цифровые продукты, способные выполнять другие задачи сотрудников магазина. Например, компанией Pensa Systems разработаны беспилотные летательные аппараты (дроны), которые способны отслеживать товарные запасы на полках магазинов для клиентов. Торговая сеть Kroger использует приложение Scan&Go, которое направляет клиентов магазина по сформированным ими спискам покупок, помогает персоналу быстрее собирать и выполнять заказы на доставку<sup>3</sup>.

Современным вариантом бесконтактных покупок является трансформация пространства супермаркета с помощью модели «Just walk out» (Amazon Go, США). Данная модель предполагает автономное сканирование и работу искусственного

---

<sup>1</sup> Магазин будущего: экспертный обзор, вып. 2 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2020/02/magazin-buduschego-vypusk-2-28-02.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Cheng A. 6 retail tech trends to watch for 2019 that go beyond competing with Amazon. URL: <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/01/20/six-key-retail-tech-trends-to-watch-for-2019-and-its-not-just-about-amazon/?sh=232f456a66fc> (дата обращения: 01.06.2021).

интеллекта для распознавания изображений. В магазине отсутствует как торговый персонал, так и внутренние линии фиксации покупки<sup>1</sup>. На входе в магазин покупатель авторизуется через QR-код в мобильном приложении на смартфоне, затем берет то, что ему нужно, и уходит. Остальное осуществляется автоматически: покупки сканируются в момент снятия с полки, деньги списываются с привязанного счета. Турникеты по умолчанию открыты для прохода, при этом нет ограничителей, загораживающих вход для неавторизованных посетителей<sup>2</sup>. Ключевым преимуществом данной системы считается отсутствие очередей и затрат времени на оформление заказа благодаря адаптированной технологии, которая используется в самоуправляемых автомобилях (машинное зрение, алгоритмы глубинного обучения и сочетание сенсорных данных из разных источников)<sup>3</sup>. Однако открытие организаций торговли такого формата в 2016–2017 гг. не оправдало ожиданий торговых сетей, поскольку многие «бесконтактные» торговые предприятия были преобразованы по ассортименту в вендинговые автоматы.

Применительно к российскому рынку бесконтактные технологии имеют серьезные ограничения для использования, заключающиеся в:

- высокой стоимости внедрения;
- жестких требованиях к размерам торгового зала, количеству одновременно обслуживаемых покупателей и единиц товара;
- необходимости сокращения ассортимента по сравнению с традиционными организациями торговли;
- трудностях при работе с подакцизными товарами – табачной и алкогольной продукцией;
- потребностях соблюдения определенных правил для покупателя (например, нельзя брать с полки товар и передавать его другому покупателю; взятый с полки товар нужно вернуть на то же место);

---

<sup>1</sup> Магазин будущего: экспертный обзор, вып. 2 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2020/02/magazin-buduschego-vypusk-2-28-02.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>2</sup> Ализар А. Amazon Go – магазин без касс и очередей. URL: <https://habr.com/ru/post/399725/> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>3</sup> Amazon. URL: <https://www.amazon.com> (дата обращения: 01.06.2021).

- рисках повышения краж;
- психологических барьерах потребителя<sup>1</sup>.

Новые перспективные направления развития сетевой розничной торговли продовольствием за рубежом были определены по результатам опроса, проведенного IBM Institute for Business Value и Национальной федерацией розничной торговли США в 2020 г. среди более 18 тыс. потребителей из 28 стран. Исследование выявило, что для 77 % респондентов важно, чтобы торговые сети стремились к экологической ответственности; 76 % опрошенных обращают внимание на усилия компаний по увеличению объема перерабатываемых отходов, а 72 % – на использование натуральных ингредиентов<sup>2</sup>. В результате многие зарубежные продовольственные ритейлеры инициировали замену пластиковых пакетов на многоразовую тару для доставки товаров из магазина (многоразовые сумки, а также тележки и корзины из супермаркета, которые можно взять под залог).

Кроме того, торговые сети исключают из торгово-технологического процесса переупаковку товара в магазине. Так, компания Amazon реализует продукты в заводской таре, не используя пластиковые стяжки и проволоку. В Германии отказываются от упаковки органической продукции: торговые сети Edeka и Rewe наносят штрихкоды и логотипы непосредственно на фрукты и овощи, что не снижает потребительских качеств продукта, а в глазах покупателя выгодно отличает торговую сеть от других<sup>3</sup>. Дополнительно компании предлагают использовать для продажи упаковку клиента, предоставляя скидку, например, на кофе, разливаемый в свою кружку, или на гастрономические товары, упаковываемые в собственные многоразовые контейнеры (торговые сети Tesco и Morrisons (Великобритания)).

Диссертант согласен с мнением экспертов, которые считают, что сделать бизнес более «дружелюбным к природе» возможно за счет «модернизации внутренних

---

<sup>1</sup> Магазин будущего: экспертный обзор, вып. 2 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2020/02/magazin-buduschego-vypusk-2-28-02.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>2</sup> Быть экологичным снаружи и внутри. URL: <https://vc.ru/marketing/141743-byt-ekologichnum-snaruzhi-i-vnutri> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>3</sup> Клыженко Л. «Зеленый» ритейл: первые шаги в России и в мире. URL: <https://www.retail.ru/articles/zelenyy-riteyl-pervye-shagi-v-rossii-i-v-mire/> (дата обращения: 23.06.2021).

процессов, сокращения отходов, увеличения бюджетов на новые разработки»<sup>1</sup>. Данную позицию разделяют Р. Таиров<sup>2</sup>, Д. А. Попов и В. А. Синюков<sup>3</sup>, Е. М. Слепенкова<sup>4</sup>, Ю. В. Сяглова<sup>5</sup>, Н. Е. Тарасова и И. В. Филимоненко<sup>6</sup>, М. К. Черняков и др.<sup>7</sup> Американские исследователи акцентируют внимание на том, что «розничные продавцы, которые переориентировали свои стратегии на решение глобальных проблем, смогли сократить расходы»<sup>8</sup>. Например, ритейлер Walmart (США) с 2005 по 2015 г. работал над повышением эффективности управления автопарком, в результате к 2014 г. сократил объем выбросов CO<sub>2</sub> на 15 тыс. т и смог сэкономить 11 млн долл. США<sup>9</sup>.

Создание интернет-магазина и запуск собственной доставки товаров – это одно из самых трудоемких направлений развития для продовольственных торговых сетей, связанное с высокими затратами на поставку продуктов клиентам. Как следствие, многие продовольственные организации торговли привлекают сторонние службы доставки. При этом большинство зарубежных ритейлеров активно внедряют данное сервисное направление. Ожидается, что к 2025 г. объем интернет-

---

<sup>1</sup> Быть экологичным снаружи и внутри. URL: <https://vc.ru/marketing/141743-byt-ekologichnym-snaruzhi-i-vnutri> (дата обращения: 20.12.2021)

<sup>2</sup> Таиров Р. Закрылась одна из старейших в России сетей продуктовых магазинов. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/415243-zakrylas-odna-iz-stareyshih-v-rossii-setey-produktovyh-magazinov> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>3</sup> Попов Д. А., Синюков В. А. Современный ритейл: проблемы и перспективы // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. 2015. № 4–5. С. 56–61.

<sup>4</sup> Слепенкова Е. М. Ключевые проблемы цифровизации российского продуктового ритейла // Управление бизнесом в цифровой экономике: сб. тез. выступлений 4-й Междунар. конф. (Санкт-Петербург, 18–19 марта 2021 г.). СПб.: СПбГУПТД, 2021. С. 471–476.

<sup>5</sup> Сяглова Ю. В. Цифровые технологии в розничной торговле // Управление бизнесом в цифровой экономике: сб. тез. выступлений (Санкт-Петербург, 21–22 марта 2019 г.). СПб.: СПбГУПТД, 2019. С. 118–120.

<sup>6</sup> Тарасова Н. Е., Филимоненко И. В. Сравнительный анализ факторов развития рынка розничной торговли в РФ // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2016. № 6. С. 62–68.

<sup>7</sup> Черняков М. К., Исмагуллоев И. У., Чернякова М. М., Мухторзода С. С. Цифровая экономика и современная торговля в Российской Федерации и Республике Таджикистан. Душанбе: Ирфон, 2019. 208 с.

<sup>8</sup> Быть экологичным снаружи и внутри. URL: <https://vc.ru/marketing/141743-byt-ekologichnym-snaruzhi-i-vnutri> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>9</sup> Там же.

продаж продуктов питания в США достигнет 100 млрд долл.<sup>1</sup> В Китае доля онлайн-торговли продовольствием уже сейчас составляет 20–22 %. По прогнозам, до 50 % китайского продовольственного рынка могут составить интернет-продажи. В Великобритании доля онлайн реализации продуктовых товаров достигает 25–26 %<sup>2</sup>.

Существуют условия передачи на аутсорсинг рассматриваемого сервиса. В качестве примера, диссертант выделяет американскую платформу Instacart, которая позволяет торговым сетям быстро и легко получить доступ к онлайн-потребителям, устраняя необходимость создания дорогой внутренней инфраструктуры. Следует особенно подчеркнуть, что со стороны ритейлера не требуется никаких крупных первоначальных инвестиций, кроме затрат, связанных с партнерством с Instacart<sup>3</sup>. Данная платформа сотрудничает с более чем 500 компаниями и осуществляет доставку заказов почти из 40 тыс. организаций торговли в США и Канаде за один час или с услугой самовывоза. Особенностью данного цифрового продукта является возможность приобретения клиентом месячной или годовой подписки за 9,99 или 99 долл., которая включает бесплатную доставку неограниченного числа заказов стоимостью более 35 долл.<sup>4</sup>

По мнению диссертанта, необходимо учитывать противоречие на уровне поведенческих привычек покупателей и особенностей восприятия новых технологий, которое выражается в том, что онлайн-покупки на текущий момент не способны заменить традиционные форматы. В первую очередь, это можно объяснить отсутствием доверия у покупателя, привычкой выбора продуктов тактильно, поскольку качество товара по фото не всегда возможно правильно и адекватно оценить. Кроме того, выбор продуктов и в целом «прогулка по магазину» – это возможность само-

---

<sup>1</sup> Рыбачук С. Hema Fresh от Alibaba – «новая розничная торговля». URL: <https://www.retail.ru/photoreports/hema-fresh-ot-alibaba-novaya-roznichnaya-torgovlya/> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>2</sup> Как телевидение не убило кино и театр, так и доставка не заставит исчезнуть традиционные магазины. URL: <https://vc.ru/x5tech/189836-kak-televidenie-ne-ubilo-kino-i-teatr-tak-i-dostavka-ne-zastavit-ischeznut-tradicionnye-magaziny> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>3</sup> Рыбачук С. Доставка продуктов Instacart: секрет роста. URL: <https://www.retail.ru/articles/instacart-samaya-bystrorastushchaya-sluzhba-dostavki-produktov/> (дата обращения: 01.06.2021).

<sup>4</sup> Мазина М. Единорог Instacart готовит IPO. Оценка сервиса может достичь \$30 млрд. URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/5fae2f3e9a794771f438a2ea> (дата обращения: 01.06.2021).

реализации, выражения вкуса и получения потребительского опыта<sup>1</sup>. Потребители ценят возможность дегустации продукта перед покупкой, а также принятия участия в различных мероприятиях, проводимых торговыми сетями. В результате продовольственным ритейлерам приходится балансировать между сохранением традиционных форматов торговли и внедрением цифровых технологий.

На основе обобщения ранее рассмотренных материалов выделены тенденции цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием мирового уровня, включающие четыре ключевых тренда развития: формирование новых форматов магазинов; автоматизация торговых функций (использование информационных технологий для замены персонала, анализа данных и персонализации предложений); экологичность; доставка продуктов.

## Выводы по главе 1

По результатам исследований систематизированы этапы развития экономики сферы услуг; осуществлена классификация периодов ее эволюции на основе концепции конвергенции технологий и услуг; определено, что повышение конкуренции между торговыми сетями, способствует развитию новых сервисов. Автором выделены факторы, влияющие на повышение качества услуг в розничных торговых сетях.

Дополнен теоретический фундамент формирующейся научной парадигмы цифровой сервисизации экономики за счет разработки нового информационно-интеграционного методологического подхода к исследованию сферы услуг и сетевой розничной торговли продовольственными товарами через синергию совокупности положений экономической теории информационного общества, теории инноваци-

---

<sup>1</sup> Потребитель будущего: экспертный обзор, вып. 1 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: [https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego\\_final.pdf](https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego_final.pdf) (дата обращения: 15.04.2023).



онного развития сферы услуг, теории долгосрочного технико-экономического развития, теории потребительского поведения, теории модернизации экономики, теории массового обслуживания и теории регионального экономического развития.

Диссертантом введены в оборот трактовки понятий «цифровая сервисизация сетевой розничной торговли (ритейла)» и «цифровая трансформация сетевой розничной торговли продовольственными товарами (продовольственного ритейла)». Обобщены этапы цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием по срокам внедрения цифровых технологий; предложена типологизация торговых сетей по степени использования данных технологий. Обобщены тренды и технологии цифровой сервисизации сетевой розничной торговли в России и за рубежом.

Развиты теоретические положения, раскрывающие экономическую сущность процесса цифровой сервисизации сетевой розничной торговли с разбивкой по этапам востребованности и популяризации использования новых цифровых технологий; дополнена типологизация розничных торговых сетей в зависимости от степени использования данных технологий.

Разработана концептуальная схема организационно-экономического развития цифровой сервисизации розничных торговых сетей, которая позволяет систематизировать элементы их организационной структуры и применяемые цифровые технологии. Это способствует росту производительности сетевой розничной торговли, благодаря повышению скорости и качества предоставляемых услуг. Определены альтернативные направления цифровой сервисизации продовольственных торговых сетей с обоснованием экономической заинтересованности ритейлеров.

Диссертантом разработана авторская типологизация сетевой розничной торговли продовольствием по степени внедрения и использования цифровых технологий, позволяющая обосновать организационно-экономические механизмы ее развития в условиях цифровизации.

## **2 Методологические основы цифровой сервисизации розничной торговли продовольствием как базис повышения качества предоставляемых услуг**

### **2.1 Формирование организационно-экономических основ цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием**

Улучшение производительности труда в организациях торговли, снижение текучести кадров, повышение уровня квалификации персонала, единые подходы к формированию штатного расписания и системы финансовой мотивации должны стать основой создания и поддержания имиджа продовольственных торговых сетей как наиболее привлекательного работодателя, что позволит привлечь сотрудников, способных к самомотивации и стремящихся к результативности. С этой целью необходим переход на программное обеспечение, позволяющее автоматизировать учет рабочего времени (ведение табеля, расчет заработной платы), а значит, сократить временные затраты на выполнение простых операций и снизить количество сотрудников, выполняющих однотипные функции.

IT-базисом сетевой розничной торговли продовольственными товарами является цифровизация бизнес-процессов внутри сети. ERP (Enterprise Resource Planning) – корпоративная информационная система (КИС), предназначенная для автоматизации учета, позволяет торговой сети внедрять комплексный подход от цифровизации организации работы персонала до автозаказа и электронного документооборота с поставщиками<sup>1</sup>. Функции и основные характеристики ERP-систем рассмотрены в таблице 14.

---

<sup>1</sup> Леонов Д. Как локальным и региональным сетям не проиграть в конкурентной борьбе федеральным сетям. URL: [https://new-re-tail.ru/business/kak\\_lokalnym\\_i\\_regionalnym\\_setyam\\_ne\\_proigrat\\_v\\_konkurentnoy\\_borbe\\_federalnym\\_setyam2448/](https://new-re-tail.ru/business/kak_lokalnym_i_regionalnym_setyam_ne_proigrat_v_konkurentnoy_borbe_federalnym_setyam2448/) (дата обращения: 03.09.2021).

Таблица 14 – Функции ERP-систем сетевой розничной торговли

ERP-система	Характеристика, функции
BPM (Business Performance Management)	Совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации
Back Office	Финансовый учет и планирование
HRM (Human Resource Management)	Управление персоналом, консолидация данных
EAM (Enterprise Asset Management System)	Система управления основными фондами
SCM (Supply Chain Planning) и SRM (Supplier Relationship Management)	Ведение справочника поставщиков, каталогов по ассортименту и ценам для каждого поставщика, учет договоров с поставщиками, управление закупками, учет и оформление возврата товаров поставщикам, управление взаиморасчетами с поставщиками, управление запасами и др.
WMS (Warehouse Management System) и TMS (Transportation Management System)	Нанесение и считывание штрихкодов, управление структурой складов, оптимизация использования складского пространства, учет внутрискладских перемещений, учет бракованных и испорченных товаров, оформление приема и отгрузки товара, инвентаризация, управление заказами на доставку, диспетчеризация транспорта, оптимизация маршрутов и доставок и др.
Управление торговыми точками (Store operations)	Ведение справочников по ассортименту и потребительским свойствам товаров, управление торговым оборудованием, табельный учет, учет и оформление возврата товара, списание брака и товара с истекшим сроком годности, учет наличности в кассе, инвентаризация, оптимизация использования торговых площадей, мерчандайзинг и др.
Управление собственным производством	Рецептурное и (или) сборочное производство
Примечание – Составлено автором.	

Данные, полученные с помощью ERP-системы, являются основой для операционных процессов торговых сетей, становятся информационной базой для проведения бизнес-анализа и последующего принятия стратегических решений для дальнейшего использования систем класса BPM (Business Performance Management).

BPM-система – это система управления бизнес-процессами, которая позволяет формализовать цепочку действий, выполняемых определенными сотрудни-

ками, в виде последовательного алгоритма, где каждый элемент является задачей в рабочем календаре конкретного сотрудника<sup>1</sup>.

ВРМ-стратегии организации включают процессы финансового и операционного планирования, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей экономической эффективности<sup>2</sup>. Данная система предполагает использование цифрового обеспечения для моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем<sup>3</sup>. Наличие ВРМ-системы помогает добиться двух главных результатов:

- исключить потери информации в процессах;
- получить достаточную и верифицированную информацию для анализа и оптимизации процесса (учет потерь, понимание сроков выполнения задачи и т. д.)<sup>4</sup>.

Одной из приоритетных задач в сетевой розничной торговле является повышение прозрачности и эффективности, а также упрощение работы, выполняемой в процессе ведения коммерческой деятельности и управления организацией торговли. Организационно-экономические изменения должны приводить к улучшениям в модели работы предприятий торговли, цепочки поставок, систем хранения и повышению уровня сервиса. Внедрение электронного документооборота (например, переход на электронные договоры) во всей цепочке поставок (ЭДО, EDI<sup>5</sup>), между внешними поставщиками и подрядчиками позволяет сэкономить не только денежные средства, но и временной ресурс.

---

<sup>1</sup> О ВРМ-системах. Отличительные особенности и три главных области применения. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/konstanta-o-bpm-sistemakh-otlichitelnye-osobennosti-i-tri-glavnykh-oblasti-primeneniya/> (дата обращения: 27.06.2021).

<sup>2</sup> Леонов Д. Как локальным и региональным сетям не проиграть в конкурентной борьбе федеральным сетям. URL: [https://new-re-tail.ru/business/kak\\_lokalnym\\_i\\_regionalnym\\_setyam\\_ne\\_proigrat\\_v\\_konkurentnoy\\_borbe\\_federalnym\\_setyam2448/](https://new-re-tail.ru/business/kak_lokalnym_i_regionalnym_setyam_ne_proigrat_v_konkurentnoy_borbe_federalnym_setyam2448/) (дата обращения: 03.09.2021).

<sup>3</sup> Исаев Д. В. Business Performance Management: современный взгляд // Финансовая газета. 2009. № 10. С. 15; № 11. С. 14–15.

<sup>4</sup> О ВРМ-системах. Отличительные особенности и три главных области применения. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/konstanta-o-bpm-sistemakh-otlichitelnye-osobennosti-i-tri-glavnykh-oblasti-primeneniya/> (дата обращения: 27.06.2021).

<sup>5</sup> EDI (Electronic Data Interchange – электронный обмен данными) – система, которая позволяет поставщикам и заказчикам обмениваться электронными стандартизированными сообщениями и данными для передачи коммерческой информации.

На основе анализа и систематизации научных публикаций Г. Г. Иванова<sup>1</sup>, Н. Н. Терещенко<sup>2</sup>, В. П. Чеглова<sup>3</sup>, О. В. Хлопенко и В. Колера<sup>4</sup>, А. Н. Чаплиной<sup>5</sup> диссертантом выделены основные преимущества использования цифровой системы управления продовольственным ритейлом:

– формирование и контроль задач каскадом по управленческой вертикали от стратегических целей с длительным сроком исполнения до текущих заданий с коротким сроком, позволяющие повысить производительность труда сотрудников торговых сетей;

– установление критериев результативности для подразделений, регулярный контроль за выполнением КРІ (ключевых целевых показателей) служб и проектов, направленные на достижение экономической эффективности бизнес-процессов в ритейле;

---

<sup>1</sup> Иванов Г. Г., Галайда А. М., Матосян В. А. Инновационные стратегии торгового бизнеса в условиях сингулярности // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1. С. 58–66.

<sup>2</sup> Терещенко Н. Н., Трусова С. В. Оценка качества услуг на розничном продовольственном рынке города Красноярска // Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности субъектов РФ: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 14–16 мая 2020 г.). Красноярск: СФУ, 2020. С. 118–122; Терещенко Н. Н., Трусова С. В. Оценка качества услуг предприятий розничной торговли в условиях цифровизации // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 8–10 декабря 2022 г.). Красноярск: СФУ, 2023. С. 131–136; Конанова Ю. Н., Терещенко Н. Н. Современные методические подходы к оценке качества сервисных услуг // Экономика и предпринимательство. 2019. № 4(105). С. 632–637.

<sup>3</sup> Чеглов В. П. Экосистемы в ритейле: новый этап в системообразовании или крах традиционной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 3–11; Чеглов В. П., Столярова А. Н. Экосистемы в сфере потребления и экономическая безопасность России // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5, № 1. С. 235–250; Чеглов В. П., Столярова А. Н. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 2. С. 27–38; Panasenko S. V., Cheglov V. P., Maiorova E. A. et al. The role of intangibles in forming the value of online retailers in Russian regions // International journal of ecosystems and ecology science. 2022. Vol. 12. P. 263–272.

<sup>4</sup> Хлопенко О. В., Колер В. Стратегия интеграционного взаимодействия малых предприятий розничной торговли // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. 2013. № 1. С. 270–273.

<sup>5</sup> Чаплина А. Н., Герасимова Е. А. Инструменты обеспечения стратегической устойчивости сетевых торговых организаций // Торговля, сервис, индустрия питания. 2021. Т. 1, № 2. С. 201–216; Чаплина А. Н., Максименко И. А. Проблемы и риски цифровой трансформации бизнеса // Теория и практика коммерческой деятельности: материалы XXI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых и практиков (Красноярск, 21–23 апреля 2021 г.). Красноярск: СФУ, 2021. С. 584–589.

– демонстрация и анализ уровня достижения целей по мере выполнения задач способствуют своевременной корректировке решений в соответствии со сложившейся экономической ситуацией на рынке;

– возможность оперативного решения задач проектного управления за счет регулярного мониторинга внутренних финансовых потоков по торговым операциям.

Таким образом, для реализации стратегии цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами необходим пересмотр принципов и подходов к корпоративной системе управления. Основой процесса трансформации продовольственного ритейла является ИТ-базис, но его возможности и ограничения требуют изучения в рамках сетевой розничной торговли.

В результате ИТ-базис системы управления продовольственным ритейлом позволяет решить следующие вопросы:

– позадачный режим работы и автоматизация межфункционального взаимодействия, повышающие производительность работы сотрудников оперативной службы торговой сети;

– снижение информационных потерь внутри компании и модерирование коммуникаций, способствующие принятию решений, направленных на минимизацию издержек обращения;

– система управления ресурсами и сроками бизнес-процессов, ускоряющая оборачиваемость финансовых активов торговых сетей;

– администрирование работы команд проекта и управление изменениями, позволяющие контролировать финансовые показатели деятельности как торговой точки (магазина определенного формата), так и сети в целом.

В рамках автоматизации и оптимизации бизнес-процессов компании могут строить собственные цифровые платформы, использовать современные ИТ-решения, существующие на рынке. Ускоренный переход к цифровым технологиям в продовольственном ритейле подтверждают данные статистики по показателю темпа роста затрат на их внедрение. В отчете Gartner отмечается, что благодаря ре-

ализации цифровых бизнес-инициатив бюджет на ИТ в сетевой розничной торговле увеличился больше, чем в любой другой отрасли, – на 6,9 %<sup>1</sup>.

Методологическим основанием эффективности использования комплексной системы управления, по мнению диссертанта, для организации внутренних и внешних бизнес-процессов как драйвера взаимодействия стейкхолдеров продовольственного ритейла может выступать «классификатор целей», который формируется тремя уровнями системы или ее звеньями. Уровни декомпозированы от целевого показателя EBITDA<sup>2</sup> до маржи конкретного сотрудника или товара через оценку эффективности (пример верхнего уровня классификатора представлен на рисунке 9).

Ключевая роль предлагаемого диссертантом инструмента «классификатор целей» – декомпозиция стратегии сетевой розничной торговли продовольствием от крупной цели до операционных задач с определением ключевых показателей (KPI) по каждой функции, позволяющих торговой сети достигать экономической эффективности. Благодаря внедрению данного инструмента возможно выявить пересекающиеся (дублирующиеся) функции подразделений, оперативно корректировать стратегию. Реализация KPI каждого отдельного сотрудника определяет полученный результат как экономическую эффективность в системе бизнеса.

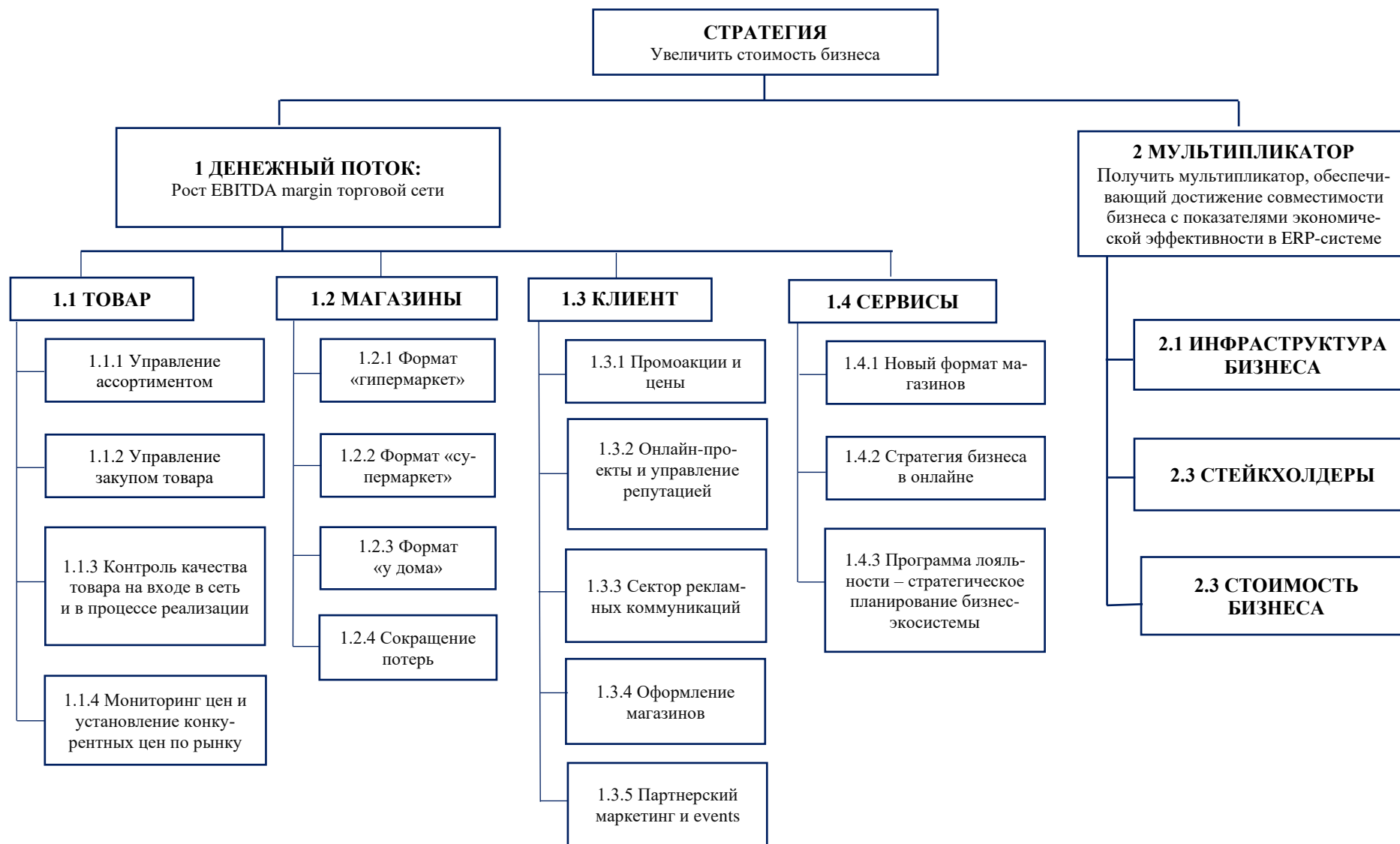
Планируемый результат достигается за счет регулярного мониторинга экономических показателей, автоматически формируемых по каждому коду бизнес-процесса, выделенному в структуре классификатора целей продовольственного ритейла. Контроль издержек в организации системно осуществляется до полной реализации намеченных результатов в заранее установленные сроки.

Сотрудники в данной парадигме стремятся повышать свою эффективность в рамках классификатора целей за счет грамотно выстроенной системы мотивации. Каждый работник мотивирован работать эффективно, так как за выполнение плана получает бонусы от организации.

---

<sup>1</sup> Потоцкий И. Куда движется ВРМ: тренды рынка автоматизации бизнес-процессов. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=153431> (дата обращения: 27.06.2021).

<sup>2</sup> EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – прибыль компании до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Пример верхнего уровня классификатора целей продовольственных торговых сетей



Таким образом, в цифровой системе сетевой розничной торговли нацеленность на экономическую эффективность (ЕВITDA, рентабельность продаж) грамотно делегируется по ключевым для бизнеса направлениям деятельности, что позволяет вовлекать всех сотрудников в решение задач компании в рамках выполняемых ими функций.

Инструмент «классификатор целей» не только конкретизирует стратегические интересы стейкхолдеров сетевой розничной торговли продовольствием, но и позволяет доводить их до исполнителей и анализировать выполнение через цифровые продукты компании. Классификатор целей может быть оформлен в виде развернутой ментальной карты (mind map). Для оперативности решения вопросов фронт-офиса целесообразно создать единый сервисный центр координации операционных процессов, работающий по принципу «одного окна».

Внедрение автоматизированной системы ориентировано на развитие трех ключевых направлений (таблица 15): взаимодействие с поставщиками; контроль исполнительской дисциплины; межфункциональное взаимодействие.

Таблица 15 – Ключевые функции автоматизированной системы сетевой розничной торговли продовольственными товарами

Взаимодействие с поставщиками	Исполнительская дисциплина	Межфункциональное взаимодействие
Контроль взаимодействия с поставщиками	Учет расхода рабочего времени исполнителей и сопоставление с запланированными по задачам трудозатратами	Фиксация зон ответственности исполнителей
Вход поставщика через сайт	Сводка по выполнению задач	Каждый сотрудник может поставить задачу другому сотруднику
Генерация лидов	Управление этапами реализации проекта	Фиксация договоренностей
Контроль отношений менеджер-поставщик (предотвращение коррупции)	Автоматическое формирование КРІ	Автоматизация бизнес-процессов структурных подразделений
Примечание – Составлено автором.		

Чтобы обеспечить понимание каждым членом команды своей роли в достижении общей цели компании, структуру классификатора целей необходимо перенести в автоматизированную систему операционного координирования и установить критерии результативности подразделений торговой сети. Таким образом, классификатор целей способен структурировать различные сегменты бизнеса, объединить интересы различных сторон, реализовать экономические преимущества проектного подхода через эффективное распределение обязанностей, обеспечить грамотно выстроенную систему мотивации персонала.

Классификатор целей, представленный в виде ментальной карты памяти, возможно сформировать с использованием любого цифрового обеспечения. Например, широко используется Mind Manager – коммерческое программное обеспечение, разработанное компанией Mindjet для управления ментальными картами памяти, которое позволяет экспортировать данные в Microsoft Word, Power Point, Visio и Project, сохранять веб-страницы и формировать PDF-документы<sup>1</sup>. Кроме того, программа позволяет распределять ресурсы, рассчитывать стоимость проекта. Визуальное представление взаимосвязей между идеями и окружающими их данными выводит процесс анализа информации на качественно новый уровень<sup>2</sup>.

Для успешного функционирования классификатора целей необходима система автоматизации, которая интегрирует в себе все уровни и звенья функционирования торговой сети. Также система позволяет визуализировать ключевые бизнес-сегменты через основные показатели стоимости и прибыли, а также элементы маржинальности каждого сотрудника и товара. Ярким примером такой системы, по мнению диссертанта, может служить «Битрикс 24».

Таким образом, корпоративная система продовольственной торговой сети способна дать оценку эффективности каждого сотрудника, спрогнозировать сроки осуществления выполнения любого проекта и обеспечить мониторинг его испол-

---

<sup>1</sup> MindManager // Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MindManager> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> MindManager. URL: <https://www.mindmanager.com/ru/product/mindmanager/#overview> (дата обращения: 05.12.2021).

нения и позволяет реализовать авторский информационно-интеграционный подход.

Диссертант предлагает следующий индикатор эффективности проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети, который может быть рассчитан по предложенной автором формуле:

$$Iy = \sum_{i=1}^n Ky_i \times e_i, \quad (1)$$

где  $Iy$  – индикатор эффективности проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети;

$n$  – порядковый номер критериев эффективности автоматизации бизнес-процессов продовольственного ритейлера;

$Ky_i$  – значение  $i$ -го критерия эффективности автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети, может принимать значения от 1 до 7 ( $Ky_1$  – мультипликатор EV/EBITDA<sup>1</sup>, %;  $Ky_2$  – EBITDA margin<sup>2</sup>, %;  $Ky_3$  – темпы роста товарооборота год к году, %;  $Ky_4$  – доля рынка в розничной торговле в рассматриваемой территории, %;  $Ky_5$  – доля расходов на аренду в товарообороте, %;  $Ky_6$  – темп увеличения плотности продаж, тыс. р./м<sup>2</sup>, %;  $Ky_7$  – степень реализации сроков проекта в сравнении с плановыми, %);

$e_i$  – индекс весомости  $i$ -го критерия эффективности автоматизации бизнес-процессов продовольственного ритейлера.

Данный индикатор позволяет учитывать оценку эффективности автоматизации бизнес-процессов в сетевой розничной торговле продовольствием, целевые по-

---

<sup>1</sup> EV/EBITDA (Enterprise value/Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – коэффициент, который показывает отношение стоимости компании (EV) к ее прибыли до вычета налогов, процентов и амортизации (EBITDA).

<sup>2</sup> EBITDA margin (рентабельность по EBITDA) – показатель, который отражает процент от выручки, сохраняемый компанией до уплаты налогов, процентов по кредитам и амортизации.

казатели эффективности бизнеса, а не только операционные критерии. Так, мультипликатор EV/EBITDA подвержен влиянию следующих факторов, которые, благодаря оценке данного коэффициента, учитываются при расчете индикатора эффективности проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети:

- применение инновационных технологий и тиражируемых решений;
- поддержание утвержденной стратегии развития компании;
- обеспечение прозрачной структуры, стандартизированных и описанных бизнес-процессов компании;
- увеличение доли рынка;
- поддержка реализации уникальных торговых предложений;
- рост финансовых индексов (EBITDA margin, Net profit<sup>1</sup>);
- сформированность аудитории покупателей.

Сегодня максимально значимыми для стоимости компании являются внутренние проекты по развитию корпоративной системы продовольственной торговой сети для формирования собственной аудитории. При успешной реализации проектов по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети и выполнении показателей по росту товарооборота, индикатор успешности, согласно целевым значениям, рассмотренным в таблице 16, может достигать значения 9,84 (минимум – 8,04, максимум – 11,16). Пример расчета оценки и прогнозирования индикатора эффективности реализации проекта по автоматизации бизнес-процессов сетевой розничной торговли продовольственными товарами приведен в таблице 16.

Учет влияния EV (enterprise value), а следовательно, и соотношения EV/EBITDA на индикатор эффективности проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственного ритейлера демонстрирует развитость и зрелость компании в отношении организации внутренней работы и взаимодействия со своим целевым покупателем.

---

<sup>1</sup> Net profit (чистая прибыль) – остаток дохода от деятельности организации после уплаты из него всех обязательных расходов.

Таблица 16 – Пример расчета оценки и прогнозирования индикатора эффективности реализации проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети

$Ky_i$	Критерий эффективности автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети	Вес критерия $e_i$	Плановые показатели		
			Минимум	Цель	Максимум
1	Мультипликатор EV/EBITDA	0,30	2,70	3,50	4,00
2	EBITDA margin	0,20	4,40	6,00	7,00
3	Темпы роста товарооборота год к году	0,10	3,00	5,00	7,00
4	Доля рынка в розничной торговле в рассматриваемой территории	0,10	5,50	6,30	6,50
5	Доля расходов на аренду в товарообороте	0,10	6,70	6,50	6,00
6	Темп увеличения плотности продаж	0,10	3,70	4,50	5,50
7	Соответствие срокам реализации проекта от плановых	0,10	0,80	1,00	1,20
–	Индикатор успешности $Iy$	1,00	8,04	9,84	11,16
Примечание – Составлено автором.					

Сегодня продовольственные торговые сети стремятся к максимальному сокращению операционных издержек и поэтому не могут позволить себе хранение товара на складе в течение нескольких месяцев, а также отсутствие нужного ассортимента в пики продаж.

Автоматизация бизнес-процессов внутри сети является ключом к успеху продовольственного ритейлера. Поэтому для развития IT-базиса торговой сети необходим пересмотр принципов и подходов к корпоративной системе торговой сети. Управленческий блок требует оптимизации и автоматизации. Неэффективное расходование рабочего времени на решение операционных задач, отсутствие постановки, учета ожидаемых результатов бизнес-процессов и распределение ответственных за их выполнение, высокая вероятность наступления ошибки из-за присутствия человеческого фактора являются предпосылками создания новой цифровой корпоративной системы торговой сети.

Корпоративная система сетевой розничной торговли продовольствием может быть построена на основе декомпозиции целей и задач бизнеса. Этот процесс предполагает постановку стратегических целей и задач на определенный период; декомпозицию задач менеджмента; фиксацию задач, контроль их выполнения в авто-

материзированной системе торговой сети. Эффективность бизнес-процессов базируется на рационально выстроенной системе координирования и понимания каждым членом команды целей бизнеса и своей роли в их достижении.

## **2.2 Оценка системы формирования ассортимента сетевой розничной торговли продовольственными товарами как инструмент повышения уровня сервиса**

Система формирования ассортимента, используемая продовольственными торговыми сетями, должна учитывать изменения в российском законодательстве, оперативно обновляться, быть понятной и доступной персоналу ритейлера (наличие документации, актуальных инструкций и т. д.). Грамотное формирование ассортимента для повышения конкурентоспособности сетевой розничной торговли продовольствием на рынке предполагает принятие комплексных решений. Необходимо не только определять объем сокращения, расширения, стабилизации и обновления ассортимента, как предписывает классическая теория управления ассортиментом. Помимо этого, продовольственным торговым сетям необходимо пересматривать традиционные подходы к управлению ассортиментом, чтобы быть ближе к клиенту через предлагаемые товары в организациях торговли (Л. В. Акифьева и др.<sup>1</sup>, И. В. Калашникова<sup>2</sup>, Д. А. Карх и др.<sup>3</sup>, О. Н. Козырева<sup>4</sup>, В. Н. Мокин и

---

<sup>1</sup> Акифьева Л. В., Проваленова Н. В., Кутаев А. А. Оценка конкурентоспособности продовольственных ритейлов // Вестник НГИЭИ. 2016. № 7(62). С. 7–13.

<sup>2</sup> Калашникова И. В. Становление сетевой торговли: опыт российского продуктового ритейла // Правовые, социально-гуманитарные и экономические проблемы в фокусе научных исследований: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Хабаровск, 12 ноября 2016 г.). Хабаровск: ДВГУПС, 2016. С. 133–141.

<sup>3</sup> Карх Д. А., Гаянова В. М., Фадеева З. О. Розничная торговля Свердловской области: проблемы логистики и интеграции // Управленец. 2019. № 5(69). С. 104.

<sup>4</sup> Козырева О. Н. Роль сетевого ритейла в развитии продовольственного рынка Российской Федерации // Безопасность и качество товаров: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 15 июля 2019 г.). Саратов: Центр социальных агроинноваций СГАУ, 2019. С. 129–132.

Т. В. Степанова<sup>1</sup>, А. Ю. Мунши и др.<sup>2</sup>, Л. А. Брагина и А. Ф. Никишин<sup>3</sup>, А. Р. Муратова и М. А. Шумилина<sup>4</sup>, Ю. А. Наплекова и Л. М. Дикунова<sup>5</sup>, Д. А. Попов<sup>6</sup>, А. Э. Штезель и А. В. Плахтий<sup>7</sup>).

Поведение покупателя изменилось, и ассортимент должен адаптироваться под запросы клиентов. Чтобы определить, какие SKU<sup>8</sup> сократить, чтобы освободить место для новых, необходим не только детальный анализ финансовых показателей на уровне организаций торговли, но и глубокое понимание покупательского поведения. Это предполагает, например, количественную оценку уникальности SKU для клиента или определение потребностей, на удовлетворение которых направлены продукты конкретной категории<sup>9</sup>. Покупателю важен выбор, через который он реализует себя и получает удовольствие<sup>10</sup>. Результаты исследований, про-

---

<sup>1</sup> Мокин В. Н., Степанова Т. В. Фрактальная структура российского ритейла // Журнал правовых и экономических исследований. 2013. № 4. С. 68–73.

<sup>2</sup> Мунши А. Ю., Мунши А. Ш., Александрова Л. Ю. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли // Управление и экономика народного хозяйства России: сб. ст. IV Международ. науч.-практ. конф. (Пенза, 16–17 марта 2020 г.). Пенза: ПГАУ, 2020. С. 181–183.

<sup>3</sup> Брагина Л. А., Никишин А. Ф. Формирование ассортимента розничной торговли в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2020. № 11(124). С. 1307–1310.

<sup>4</sup> Муратова А. Р., Шумилина М. А. Структура розничного рынка в экономике России и его характеристика // Фундаментальные исследования. 2016. № 10-1. С. 165–170.

<sup>5</sup> Наплекова Ю. А., Дикунова Л. М. Исследование современных подходов к обслуживанию потребителей в сетевом ритейле // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 2(63). С. 144–156.

<sup>6</sup> Попов Д. А. Дальневосточный ритейл: этапы и процессы постсоциалистической трансформации // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2018. № 1. С. 24–36.

<sup>7</sup> Штезель А. Э., Плахтий А. В. Цифровизация розничной торговли // Актуальные вопросы современного социально-экономического развития России: проблемы теории и практики: сб. науч. тр. Нац. (всерос.) науч.-практ. конф. (Краснодар, 29 ноября 2019 г.). Краснодар: Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. С. 536–543.

<sup>8</sup> SKU (stock keeping unit – единица складского учета) – код, который присваивают каждому товару внутри организации для облегчения учета.

<sup>9</sup> Analytical assortment optimization. Maximizing assortment profitability at the push of a button / McKinsey&Company. 2019. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/how%20we%20help%20clients/big%20data%20and%20advanced%20analytics/mck\\_retail\\_analytics\\_brochure\\_v10.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/how%20we%20help%20clients/big%20data%20and%20advanced%20analytics/mck_retail_analytics_brochure_v10.pdf) (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>10</sup> Что хочет потребитель? URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-khochet-potrebitel/> (дата обращения: 15.04.2023).

водимых лабораторией X5 Group<sup>1</sup>, демонстрируют повышенный интерес покупателей при выборе уникальных товаров и продуктов категории fresh («фреш»)<sup>2</sup>.

Стараясь отвечать изменениям в поведении покупателей, продовольственные ритейлеры меняются и проводят реконцепции:

- предлагают «полезную» еду, которую можно съесть прямо в магазине;
- стремятся вызвать приятные эмоции с помощью дизайна и обслуживания;
- доставляют продукты домой или в ближайшую торговую точку, тем самым становясь ближе к покупателю.

Ключевым фактором при выборе магазина или службы доставки по-прежнему остается ассортимент по соответствующей цене. Следовательно, значительное повышение финансовых показателей и качества обслуживания клиентов в организациях торговли возможно за счет оптимизации ассортимента, но для этого требуется глубокое понимание его текущей эффективности.

В результате изменения покупательских предпочтений управление ассортиментом преодолело рамки традиционных показателей эффективности, таких как общий объем продаж или количество ротаций, поэтому ученые отмечают приоритет персонализации товарного ассортимента для потребителей (Ж. Ж. Чимитдоржиев и К. О. Хоценко<sup>3</sup>, Г. М. Шульц<sup>4</sup>). Так, согласно данным исследований компаний Edelman<sup>5</sup> и Accenture, 80 % покупателей с большей вероятностью купят товар, если торговая сеть сделает персонализированное предложение или даст скидку. Бо-

---

<sup>1</sup> Потребитель будущего: экспертный обзор, вып. 1 / Лаборатория ритейла. 2019. URL: [https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego\\_final.pdf](https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego_final.pdf) (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>2</sup> Fresh («фреш») – категория продовольственных товаров, включающая свежие и натуральные овощи и фрукты, фермерскую молочную продукцию, фермерские колбасные изделия, мясо местных производителей, био- и экопродукты, молочные изделия, предназначенные для детского питания.

<sup>3</sup> Чимитдоржиев Ж. Ж., Хоценко К. О. Торговые сети: подходы к определению // III Международный научно-образовательный форум «Хэйлуңцзян-Приамурье»: сб. материалов Международ. науч. конф. (Биробиджан, 3 октября 2019 г.). Биробиджан: ПГУ им. Шолом-Алейхема, 2019. С. 939–945.

<sup>4</sup> Шульц Г. М. Развитие продовольственного ритейла на региональном рынке потребительских товаров // Вестник Института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. 2012. № 3. С. 72–77.

<sup>5</sup> How brands can drive trust in the e-commerce ecosystem. URL: <https://www.edelman.com/insights/how-brands-can-drive-trust-in-ecommerce-ecosystem> (дата обращения: 20.08.2022).



лее того, 48 % опрошенных без раздумий уходят к конкурентам, если товарные рекомендации не точны и не отвечают потребностям.

Чтобы соответствовать ожиданиям покупателей, ритейлеры активно внедряют IT-решения и аналитические инструменты (Big Data), которые собирают, структурируют и анализируют данные о покупателях, помогая лучше понять желания и потребности клиента, вывести сервисное взаимодействие на личностный уровень. Информацию для последующего анализа торговые сети могут получать по различным каналам: маркетинговые исследования, данные о покупках из чеков, данные дисконтных и банковских карт, промо акции, активность покупателей в социальных сетях, обратная связь с клиентами, результаты продаж, складские остатки, закупки и многое другое<sup>1</sup>.

Диссертант разделяет мнение экспертов<sup>2</sup>, которые выделяют следующие возможности применения Big Data в сетевой розничной торговле:

- формирование ассортиментной матрицы и оптимизация товарных остатков (квота на товар в зависимости от размера полки);
- мониторинг и управление продуктами, у которых подходит к концу срок годности, мониторинг доступности товара на полке;
- оптимизация выкладки товаров, распределение товаров между и внутри торговых точек (мерчандайзинг);
- предсказание спроса (RFM-сегментация<sup>3</sup>): цена и спецпредложения, которые видит кассир на кассе и озвучивает их клиенту;
- анализ данных программ лояльности;
- ценообразование, в том числе динамическое;
- оптимизация маркетинговых и рекламных кампаний;

---

<sup>1</sup> Big Data на службе розничной торговли. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d66c23c9a79476e7d9aff95> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> Большие данные в ритейле. URL: <https://retailer.ru/bolshie-dannye-v-ritejle/> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>3</sup> Сегментация RFM (recency, frequency, monetary – новизна, частота, вложения) – анализ, который позволяет разделить клиентов на сегменты, основываясь на данных об их покупках.

– персонализация коммуникации с пользователями во всех каналах<sup>1</sup>.

Фактически Big Data и расширенная аналитика теперь позволяют всесторонне оценивать поведение клиентов «одним нажатием кнопки»<sup>2</sup>. Успешным примером использования этих инструментов является компания Waitrose (Великобритания), специализирующаяся на винах и бакалее, которая за счет анализа больших данных с учетом сезонности спроса и приближения праздников оптимизировала запасы и уменьшила на 40 % объем перезаказов товаров у поставщиков, которые до внедрения технологии отражали результат некорректной оценки спроса<sup>3</sup>.

Вопросы эффективной реализации рассмотренных выше задач в сетевой розничной торговле раскрывает относительно новая концепция управления ассортиментом – категорийный менеджмент. Рассмотрим его основные особенности, которые необходимо учитывать торговым сетям при формировании ассортиментной матрицы.

Категорийный менеджмент основывается на потребностях клиента и предполагает взаимодействие смежных отделов: маркетинга, отдела продаж, торгового маркетинга, операционной службы и др. Главной задачей категорийного менеджмента является создание комплексного плана, который наилучшим образом удовлетворяет потребности покупателей, тем самым обеспечивая высокие бизнес-результаты для торговых сетей и производителей<sup>4</sup>. Иными словами, категорийный менеджмент нацелен на повышение экономической отдачи от ассортимента. Исходя из этого диссертант предлагает определить следующие цели задачи категорийного менеджмента (таблица 17).

---

<sup>1</sup> Big Data на службе розничной торговли. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d66c23c9a79476e7d9aff95> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> Wachinger T., Weber C., Zerbi S. Analytical assortment optimization. Maximizing assortment profitability at the push of a button. McKinsey&Company, 2019. P. 2–6.

<sup>3</sup> Деревянкин А. Большие данные в ритейле: что они дают и как с ними работать. URL: <https://rb.ru/opinion/bolshie-dannye-v-ritejle/> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>4</sup> Мальчевская Д. Тренд: категорийный менеджмент как новый виток для бренда или бизнеса. URL: <https://vc.ru/marketing/100788-trend-kategoriynyy-menedzhment-kak-novyy-vitok-dlya-brenda-ili-biznesa> (дата обращения: 01.07.2021).

Таблица 17 – Цели и задачи категорийного менеджмента

Цели категорийного менеджмента	Задачи категорийного менеджера	
1. Повышение удовлетворенности клиентов ассортиментом магазина. 2. Увеличение среднего чека, количества чеков. 3. Повышение продаж. 4. Упрощение работы с контрагентами. 5. Повышение лояльности покупателей. 6. Увеличение клиентского трафика. 7. Снижение количества неликвидных товарных запасов. 8. Повышение имиджа магазина	1. Формирование (выделение) категорий в ассортименте	Определение товаров, входящих в категорию
	Ассортиментный классификатор	
	2. Определение структуры (компонентов) категории	Дерево покупательских решений
	Структурирование категории	
	3. Определение роли категории	Кросс-категориальный анализ
	Тактика ассортиментного наполнения, выкладки, продвижения товаров внутри категории и планирование финансовой эффективности	
	Определение ролей категорий <sup>1</sup>	
	4. Оценка компонентов категории и определение потенциала категории	Отслеживание рынка товаров категории
	Мониторинг конкурентов по товарам категории	
	Анализ продаж товаров категории внутри компании	
5. Вклад компонентов категории в достижение целей сети	Соотношение роли категории и целей магазина	
Оценка эффективности товаров внутри категории для магазина своей специфики		
Примечание – Составлено автором.		

История категорийного менеджмента началась в 1980-х годах в США. В Россию он пришел в 2000-х годах через корпоративные стандарты транснациональных корпораций. В начале 1990-х годов был принят первый стандарт CatMan 1.0, однако с тех пор сетевая розничная торговля изменилась: в частности, покупатели стали еще менее однородны в своем поведении, появились новые торговые концепции.

Стандарт категорийного менеджмента CatMan 1.0 предполагал формирование ассортимента и управление им на основе изучения потребностей целевых по-

<sup>1</sup> Роль категории – это цель, с которой формируется группа товаров для розничной торговли с точки зрения восприятия данного продукта покупателем. Позволяет систематизировать товарные единицы, объединив их в одну категорию.

купателей в рамках выбранной конкурентной стратегии. Потребности изучались с точки зрения вида товара, его основных потребительских свойств, уровня цены. Ассортимент формируется на основе четырех групп факторов: потребности покупателей (анализ данных внутренней статистики компании рассмотрен в работе Е. Ю. Виноградовой<sup>1</sup>); влияние конкурентов (конкурентный анализ); существующие тренды рынка товаров (анализ рынка); прогнозы развития рынка товаров категории (изменения каналов продаж, предпочтений по местам покупок и т. д.<sup>2</sup>).

CatMan 2.0 – это модернизация предшествующего стандарта категорийного менеджмента, которая воплотила в себе достижения, появившиеся в области данных, аналитики, процессов, а также позволила учесть влияние цифровой революции на изменение поведения потребителей. В рамках этого стандарта ассортимент рассматривается не как совокупность товарных позиций, а как ряд отдельных бизнес-единиц (товарных категорий), каждая из которых имеет свои целевые показатели финансовой эффективности. Такой подход подразумевает создание определенных организационных условий для эффективного управления. Соответственно, под влиянием трендов и ранее рассмотренных факторов осуществляется процесс формирования ассортимента и управления им на основе изучения потребностей покупателей. Для реализации принципов CatMan 2.0 в сетевой розничной торговле продовольственными товарами диссертантом предложен следующий алгоритм оценки и формирования ассортиментной матрицы, включающий следующие пять этапов (рисунок 10).

---

<sup>1</sup> Виноградова Е.Ю. Принципы организации аналитической обработки данных в хранилище // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 5(91). С. 29–32.

<sup>2</sup> Кадочникова Е. 10 мировых трендов food-ритейла для успеха. URL: <https://www.retail.ru/articles/10-mirovykh-trendov-food-riteyla-dlya-uspekha/> (дата обращения: 20.12.2021).

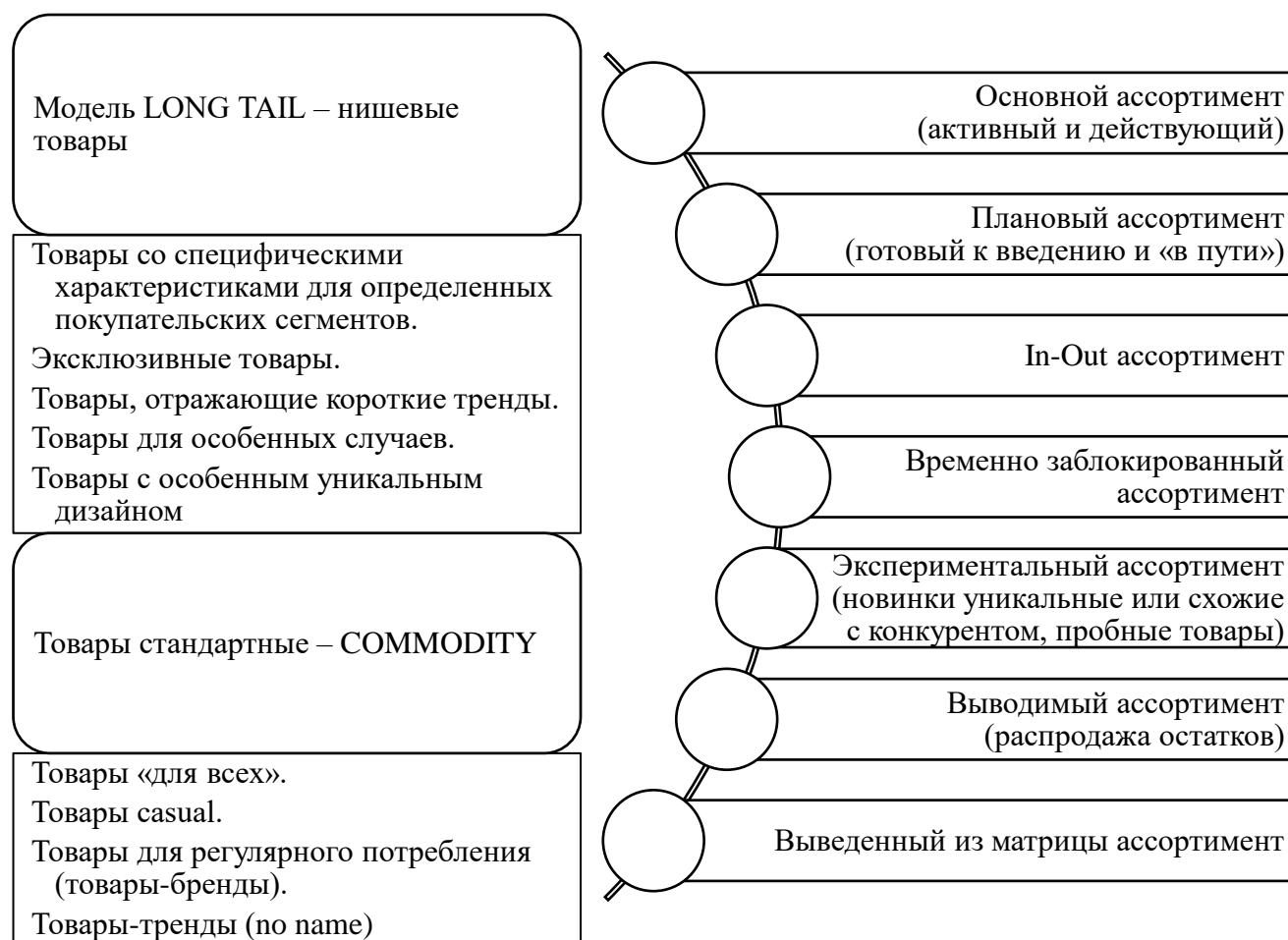


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10 – Алгоритм оценки и формирования ассортиментной матрицы

Кроме изменения структуры управления ассортиментом в ритейле, согласно рассмотренным процессам, необходимо систематизировать особенности развития каждой товарной единицы. Основой группировки для продовольственных торговых сетей является товарный классификатор. Он представляет собой совокупность товаров, которые ритейлер объединяет в товарной матрице как категории, сходные между собой за счет совместного использования, взаимозаменяемости и взаимодополняемости. Внутри товарного классификатора категории разделяют на статусы (рисунок 11), на основании которых принимаются решения по формированию ассортиментной матрицы. Например, статус «экспериментальный ассортимент» включает в себя товары-новинки, свойства которых способны более качественно

удовлетворить стандартные потребности клиентов; при этом должен достигаться wow-эффект<sup>1</sup>, позволяющий не только привлечь внимание клиента к торговой сети, но и мотивировать к покупке.



Примечание – Составлено автором по материалам С. В. Сысоевой, Г. Г. Крок<sup>2</sup>.

Рисунок 11 – Статусы товарного ассортимента

Товары-бренды – федеральные и локальные бренды, которые покупателю важно найти в организациях торговли; задача категорийного менеджера при работе с такими товарами – оперативно вводить новинки и обеспечивать конкурентоспо-

<sup>1</sup> Wow-эффект (англ. wow – междометие, выражающее удивление и восторг) – результат, достигаемый при продвижении продукта, нацеленный на стимуляцию у потребителя ярко выраженного эмоционального отклика, задачей которого является превзойти ожидания клиента, удивить, сразить наповал.

<sup>2</sup> Сысоева С. В., Крок Г. Г. Большая книга директора магазина. Технологии 4.0. СПб.: Питер, 2020. 528 с.

собную цену. Товары-тренды (по name) – массовые товары, занимающие основную долю в субкатегории; их наличие в ассортименте нацелено на получение максимально выгодного ценового предложения<sup>1</sup>. Таким образом, данные статусы ориентированы не только на задачи формирования ассортиментной матрицы внутри сетевой розничной торговли, но и на адаптацию к изменяющемуся покупательскому поведению.

Кроме статусов товаров, при определении ассортимента в магазине необходимо учитывать и выделять товарные характеристики, которые являются значимыми для покупателя (на основании тех критериев, по которым клиент принимает решение)<sup>2</sup> (таблица 18).

Таблица 18 – Критерии оценки потребителями товаров

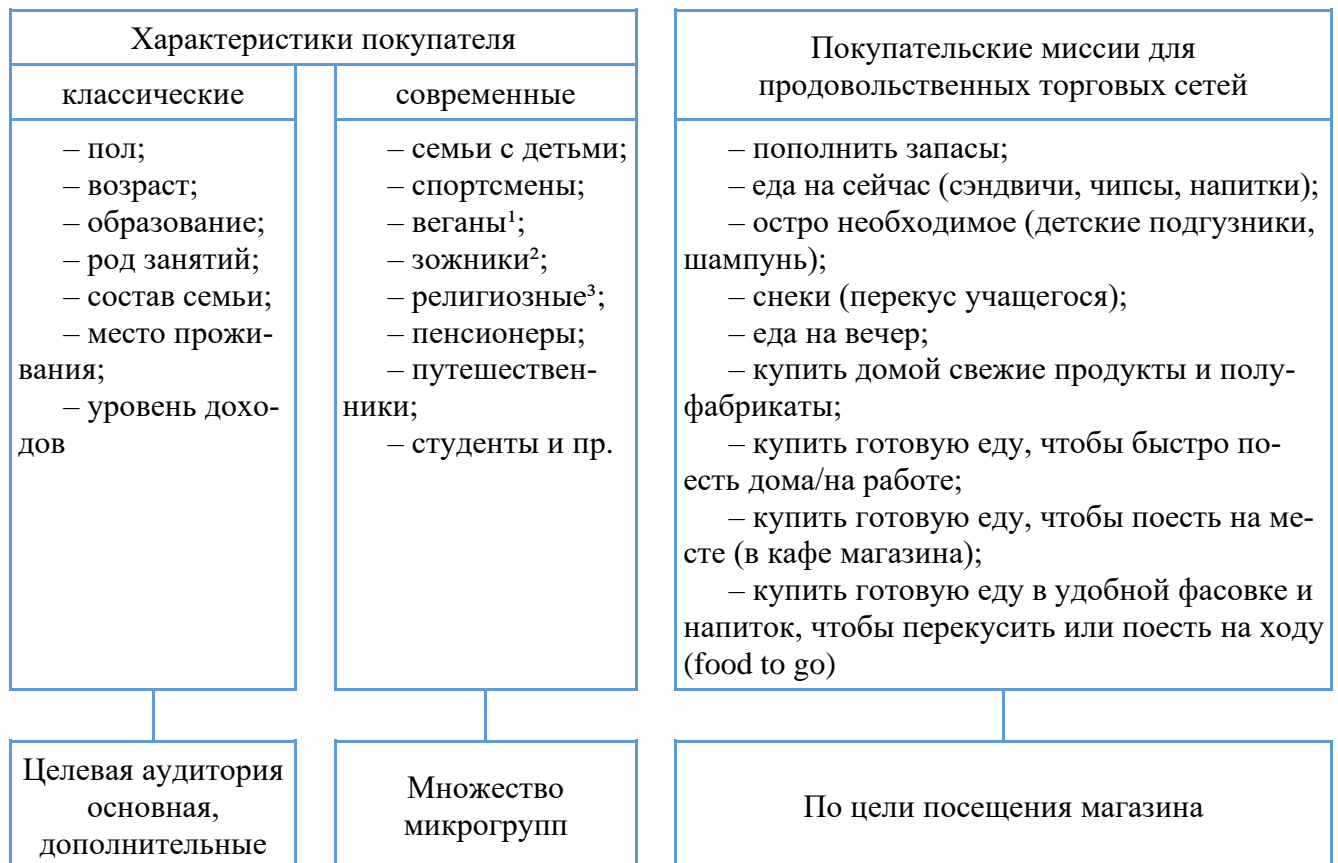
Ключевые критерии оценки товаров потребителями	Характеристика критерия
Объем упаковки	Магазины крупных форматов отдают приоритет большим упаковкам, а магазины формата «у дома» – маленьким
Формат упаковки	Формат упаковки зависит от целей покупки и условий потребления товара. При комфортных условиях потребления требования к упаковке ниже
Качество товаров	Требования к качеству товаров зависят от вкусовых предпочтений потребителей и особенностей потребления товара
Эластичность спроса по цене	Коэффициент изменения спроса покупателей при варьировании цен на товары
Сезонность спроса	Влияние сезонности спроса на разновидности товаров и удобство потребления в тех или иных условиях
Бренд	Высокая конкуренция ведет к снижению приверженности к брендам. Покупатели предпочитают аналог по акционной цене
Примечание – Составлено автором.	

Статусы и критерии оценки товаров потребителем благодаря концепции CatMan рассматриваются сквозь призму покупательских миссий. В классическом

<sup>1</sup> Сысоева С. В., Крок Г. Г. Большая книга директора магазина. Технологии 4.0. СПб: Питер, 2020. 528 с.

<sup>2</sup> Новикова Н., Чернова Д. Формирование ассортимента товаров в магазине. 9 ключевых этапов. URL: <https://insoret.ru/assortment/> (2019) (дата обращения: 05.12.2021).

понимании покупательская миссия – это цель посещения магазина клиентом или тот ключевой набор продуктов, которые покупатель будет искать. Для определения отличий покупательских миссий от демографических (классических) характеристик клиента сетевой розничной торговли диссертант произвел систематизацию их параметров (рисунок 12).



Примечание – Составлено автором. <sup>1</sup> Веганы – потребители, придерживающиеся диеты, которая предполагает отсутствие животной пищи в рационе. <sup>2</sup> Зожники – покупатели, предпочитающие исключительно «полезные» продукты, способствующие поддержанию здорового образа жизни и полностью исключающие химические добавки. <sup>3</sup> Религиозные – покупатели, придерживающиеся религиозных постов.

Рисунок 12 – Три формата характеристик покупателя (классический, современный и покупательские миссии), учитываемых при формировании ассортиментной матрицы

Сгруппированные описания покупателей розничных продовольственных сетей позволяют классифицировать товары в соответствии с потребительским сегментом, который в дальнейшем оценивается с точки зрения эффективности продаж. Учет результатов анализа сегмента покупателя, его потребностей (покупатель-



ской миссии) и условий потребления позволяет точно формировать лимит на количество товара в ассортиментной матрице. В результате в каждой категории создается «дерево покупательских решений», в котором продукты располагаются по приоритетности критериев их поиска у покупателей. «Дерево покупательских решений» позволяет грамотно выстраивать планограмму в категории.

Рассмотрим еще одно экономическое понятие – потребительская корзина. Она представляет собой набор популярных в стране продуктов, товаров, услуг, причем не только тех, которые хотел бы приобрести потребитель, а которые он может себе позволить, исходя из размера дохода. Традиционно для продовольственного ритейла данный набор продуктов стабилен и редко меняется.

Диссертантом систематизирован топ-7 потребностей покупателей (таблица 19), которые современный клиент предпочитает удовлетворять в сетевой розничной торговле.

Таблица 19 – Топ-7 потребностей клиента и категории товаров, призванные их удовлетворять в продовольственных торговых сетях

Потребности покупателей	Категории товаров
Ежедневная потребность в свежих продуктах	Овощи, фрукты, молочные продукты, хлеб, сыр, колбаса, мясная продукция охлажденная, рыбные товары охлажденные
Экономия времени	Готовая продукция, полуфабрикаты высокой степени готовности
Деликатесы к вину, потребность в «натуральном» и «настоящем»	Колбасы, сыры, алкоголь
Здоровье и качество жизни	Орехи, сухофрукты, здоровое питание, масло растительное. Эко-, биопродовольственные товары
Потребность быть хорошим родителем	Детские товары (продовольственные и непродовольственные)
Забота о домашних животных	Корма и игрушки для животных
Праздник, красота, настроение	Цветы, товары для праздника
Примечание – Составлено автором.	

В таблице 19 потребности покупателей или их покупательские миссии (цели при конкретном походе за покупками в магазин) связаны с набором продуктов из

потребительской корзины, традиционно предлагаемых в продовольственных торговых сетях. Однако, по мнению диссертанта, группы товаров, связанные с определенной потребительской миссией, могут быть закреплены за одним специалистом по категорийному менеджменту для оптимизации процесса формирования ассортиментной матрицы продовольственного ритейла.

Рассмотрим подробнее особенности внедрения методик категорийного менеджмента в систему управления ассортиментом сетевой розничной торговли продовольствием. Диссертантом предлагается следующая логико-структурная схема, предполагающая распределение функций категорийного менеджмента между «владельцами полки»<sup>1</sup> (product manager) и менеджерами по закупке («закупщиками»). Данные специалисты разделяют между собой обязанности по развитию категории.

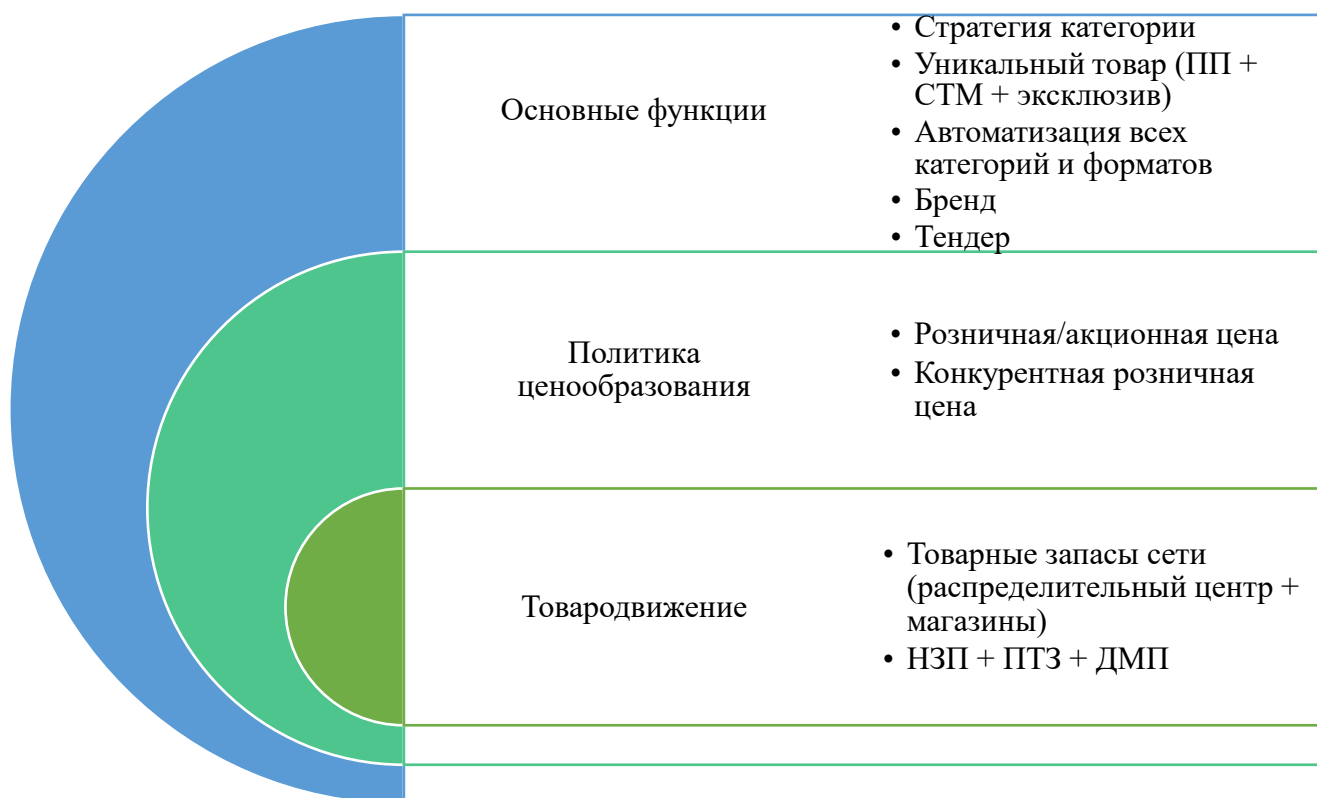
«Владелец полки» формирует ассортиментную матрицу (рисунок 13), анализирует ассортимент с точек зрения клиента и бизнеса. Товар на полке должен отвечать ожиданиям покупателя по качеству, цене, при этом соответствовать потенциалу по выручке и валовой марже с одной единицы. Кроме того, «владелец полки» отвечает за ее внешний вид, ориентирует покупателя на «нужный» с точки зрения маржинальности товар, обеспечивает наличие востребованного товара и формирование «вкуса» покупателя, за счет предложения новых для клиента продуктов через дегустации и промо акции. Результатом этих действий является выполнение (перевыполнение) плана по марже и правильное позиционирование бизнеса на конкурентном рынке.

В обязанности «владельца полки» входит:

- определение стратегии категории с учетом понимания потребности покупателей, трендов, стратегии компании;
- формирование ассортиментной матрицы, определение ее ширины, глубины;
- установление розничных цен согласно политике розничного ценообразования;

---

<sup>1</sup> «Владелец полки» – это специалист, который управляет ассортиментом товаров торговой сети, но в отличие от категорийного менеджера, не ограничен к конкретной категории продуктов, а закреплен за определенным полочным пространством.



Примечание – Составлено автором. ПП – правильное питание, СТМ – собственная торговая марка; НЗП – незавершенное производство; ПТЗ – подготовительный товарный запас; ДМП – дополнительные места продажи.

Рисунок 13 – Логико-структурная схема зон ответственности «владельца полки» продовольственной торговой сети

- определение технологии продаж;
- управление товарными запасами магазина через поступающие товары (регулярная (акционная) продажа);
- регулярная оценка, контроль и применение мер по удержанию показателя «коэффициент текущей ликвидности» в пределах установленного нормативного значения ( $< 1$ );
- управление полочным пространством (контроль экономической эффективности использования торгового оборудования на основе коэффициента, рассчитываемого как сумма маржинального дохода или значение частоты покупок в расчете на  $1 \text{ м}^2$  торговой площади);
- работа с обратной связью от покупателей и магазинов.

«Владельцы полки» в торговой сети играют важную роль в процессе формирования ассортиментной матрицы. Задача ритейлера – создать условия для развития «владельцев полки» как высококомпетентных сотрудников, способных взять на себя ответственность за принятие большинства управленческих решений по развитию своей категории. Вся цепочка движения товара – от производителя до покупателя – должна находиться под единым управлением.

Рассмотрим роль менеджера по закупке («закупщика») в процессе формирования ассортимента продовольственной торговой сети. Главная его функция – управление цепочками поставок. Менеджер по закупке определяет товары, которые в первую очередь должны поставляться в распределительный центр, руководствуясь основным критерием – продукт должен иметь высокий процент от общего объема валовой маржи торговой сети. В сетевой розничной торговле менеджеры по закупке ведут переговоры с поставщиками и обеспечивают необходимый ассортимент товаров в магазине. Их задача – найти наиболее выгодные коммерческие условия и цены, соответствующие потребностям покупателя и стратегии продовольственной торговой сети.

Таким образом, менеджер по закупке обеспечивает наличие товара по заказу «владельца полки». Приоритетной задачей менеджера по закупке в управлении ассортиментом является оптимизация ассортиментной матрицы за счет сокращения количества SKU в товарной группе (где это возможно). В результате происходит увеличение товарооборота одной SKU, позволяющее повысить «закупочную силу»<sup>1</sup> ритейлера. Важным направлением является оптимизация полочного пространства на основе показателя «частота – маржа», что способствует увеличению плотности продаж на квадратный метр. Кроме того, в обязанности менеджера по

---

<sup>1</sup> «Закупочная сила» торговой сети – это уровень развития ритейлера, влияющий на согласование финансовых условия переговорного процесса с поставщиком, и отражающий комплексную ценность сотрудничества, которая включает такие параметры как: репутация ритейлера, количество торговых точек и их формат, территориальный охват, объем продаж, количество покупателей, стратегия развития, маркетинговая политика, финансовая дисциплина по оплате за поставленную продукцию, качество товара на полках, качество бизнес-процессов, компетентность сотрудников и прочее.

закупу входит взаимодействие с производителями, «введение» новинок<sup>1</sup>; улучшение коммерческих показателей и условий реализации имеющихся товаров; поиск новых предложений для закрытия потребности согласно структуре ассортимента. Если менеджер по закупке находит интересный с коммерческой точки зрения товар, то после получения всех необходимых данных он направляет предложение «владельцу полки».

Совместно «владелец полки» и менеджер по закупке составляют эффективную команду, в которой функции по формированию ассортимента закреплены за первым, а логистика и выстраивание взаимоотношений с поставщиками – за вторым. Для оптимизации работы этих специалистов диссертантом предлагается распределить все категории товаров на четыре блока приоритетных групп в ассортиментной стратегии продовольственной торговой сети (таблица 20).

Таблица 20 – Приоритетные группы категорий товаров в сетевой розничной торговле продовольствием

Приоритетная группа	Описание	Особенности формирования ассортиментной матрицы
Собственная торговая марка (СТМ)	СТМ – «лицо» ритейлера	Высокое качество, лучшая цена в своем сегменте, максимальная маркетинговая поддержка со стороны региональных продуктовых сетей
Товары-бренды	Федеральные и локальные бренды	Быстрый ввод новинок и конкурентная цена; постоянный ввод товаров-конкурентов, обеспечивающих возможность выбора; согласование снижения цен на периоды; регулярная ротация ассортимента/скидка за ввод новинок
Тендерные товары	Массовые товары, занимающие основную долю в субкатегории	Поставляются в сеть в рамках участия тендерных процедурах; выбор товаров массового спроса в каждой категории (лидеры по продажам в штуках)
Уникальный ассортимент	Эксклюзивный ассортимент региональной продуктовой торговой сети	Доходность по контракту выше плановой, например, по группе «фермерская продукция», «сезонные» и «праздничные» товары, продукты «ручной работы»
Примечание – Составлено автором.		

<sup>1</sup> Введение новинок – это процесс внедрения новых товаров в товарную матрицу торговой сети (реализация в новой или усовершенствованной продукции).

Для обеспечения роста бизнеса необходимо запускать уникальные новинки, а также концентрировать в торговой сети лучший ассортимент товаров категории «фреш» местного производства, в том числе и по представлению на него промо-кампаний. По каждой приоритетной товарной группе следует соблюдать правила согласования коммерческих условий, которые позволят повысить маржинальность категорий.

Распределение задач «владельца полки» и менеджера по закупке при формировании ассортиментной матрицы в сетевой розничной торговле продовольствием в рамках четырех приоритетных групп товаров представлено диссертантом в таблице 21.

Таблица 21 – Распределение задач по формированию товарного ассортимента продовольственного ритейлера

Приоритетная группа	Задачи	
	«владельца полки»	менеджера по закупке
Собственная торговая марка	<p>Определяет потребность в СТМ и ценовой сегмент, в котором он будет представлен, контролируя следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– количество SKU;</li> <li>– доля СТМ в категории;</li> <li>– объемы поставок;</li> <li>– закупочная цена;</li> <li>– маржа с одной единицы;</li> <li>– розничная цена</li> </ul>	<p>Поиск производителей, готовых выпускать товары под брендом торговой сети.</p> <p>Ведение переговоров по производственным показателям, представленным «владельцем полки» и заключение контракта.</p> <p>Контроль качества продукции и сроков отгрузки</p>
Товары-бренды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– согласовывает эффективные промо акции, на которые заложен маркетинговый бюджет;</li> <li>– согласовывает снижение цен на период (без трансляции на полке);</li> <li>– предлагает ротацию ассортимента (постоянный ввод новинок);</li> <li>– контролирует «долю» полки<sup>1</sup> исходя из доходности контракта</li> </ul>	<p>Приобретение нужного товара по наименьшей закупочной цене.</p> <p>Поддержание высокой оборачиваемости запасов</p>

<sup>1</sup> «Доля» полки (Shelf photo Share) – доля полочного пространства, которую занимает товар, выраженная в процентах или сантиметрах от общей длины полки. Измеряется рулеткой, если по каким-либо причинам это затруднительно, может быть измерена с помощью «фейсов» или эталонов.

Продолжение таблицы 21

Приоритетная группа	Задачи	
	«владельца полки»	менеджера по закупке
Тендерные товары	<p>Определяет небрендозависимые позиции</p>	<p>При работе с небрендозависимыми позициями применяет механизм тендеров (для товаров массового спроса) с частотой проведения раз в квартал.</p> <p>Отслеживает необходимость в закупке товара.</p> <p>Оформляет тендерную документацию.</p> <p>Контролирует соответствие предложения требованиям закупки.</p> <p>Отслеживает сроки выполнения по каждому тендеру.</p> <p>Контролирует цены</p>
Уникальный ассортимент	<p>Определяет потребность в уникальном ассортименте (фермерские, эксклюзивные товары, прямые поставки), понимая, в каких ценовых сегментах этот товар будет присутствовать. Контролирует следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– количество SKU;</li> <li>– доля уникального товара в категории;</li> <li>– объемы поставок;</li> <li>– закупочная цена;</li> <li>– маржа с одной единицы;</li> <li>– розничная цена</li> </ul>	<p>Осуществляет поиск поставщика «уникального» товара для торговой сети.</p> <p>Ведение переговоров по производственным показателям, представленным «владельцем полки» и заключение контракта.</p> <p>Контроль качества продукции и сроков отгрузки</p>
Примечание – Составлено автором.		

Распределение ответственности при реализации принципов категорийного менеджмента между «владельцем полки» и менеджером по закупке («закупщиком») позволяет выстроить тесное взаимодействие поставщиков и торговых сетей, формируя продуктивное мышление, которое становится ключевой функциональной компетенцией при разработке стратегии товарных категорий.

Важным аспектом изменений в системе закупок в сетевой розничной торговле продовольствием должен стать переход к функциональной бизнес-модели, сосредоточенной на поиске новых поставщиков с уникальным ассортиментом и бо-

лее высокой доходностью за счет проведения конкурсных процедур и заключения прямых контрактов с производителями.

Ключевые факторы повышения эффективности закупа:

- ввод новых поставщиков с более высокой доходностью, чем у текущих контрагентов;
- увеличение числа поставщиков, осуществляющих отгрузки через распределительный центр;
- развитие профессиональных умений и повышение мотивации менеджеров по запуску.

Необходимо подчеркнуть, что рынок формирует новые вызовы для специалистов по категорийному менеджменту. По данным исследования компании Nielsen, ассортимент на рынке FMCG изменяется согласно тренду концентрации: «рост продаж у меньшего количества SKU (лишь 5 % товарооборота у 11 600 SKU)»<sup>1</sup>. При этом отмечается увеличение общего количества SKU на рынке за последние годы на 10 % до 306 тыс. товарных позиций, что связано с неэффективным категорийным менеджментом и обострением конкуренции за покупателя. Таким образом, нагрузка на специалистов увеличивается, в результате чего экономически не выгодно реализуются все ключевые функции бизнеса.

Удержание конкурентоспособности продовольственной торговой сети возможно при поставке в организации торговли только товаров соответствующего качества. В данном процессе приоритетную роль играет менеджер по запуску. Он получает образцы товара, передает в отдел контроля качества для проверки соответствия определенному стандарту (рисунок 14).

Не только менеджер по запуску несет ответственность за качество товаров на полке. Традиционно его обеспечивает производитель. Задача продовольственных ритейлеров – минимизировать риск попадания некачественного товара на полку.

---

<sup>1</sup> Каким будет FMCG в 2021 году: исследование NielsenIQ среди 100+ топ-менеджеров. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2021/kakim-budet-fmcb-v-2021-godu-issledovanie-nielseniq-sredi-100-top-menedzherov/> (дата обращения: 05.12.2021).



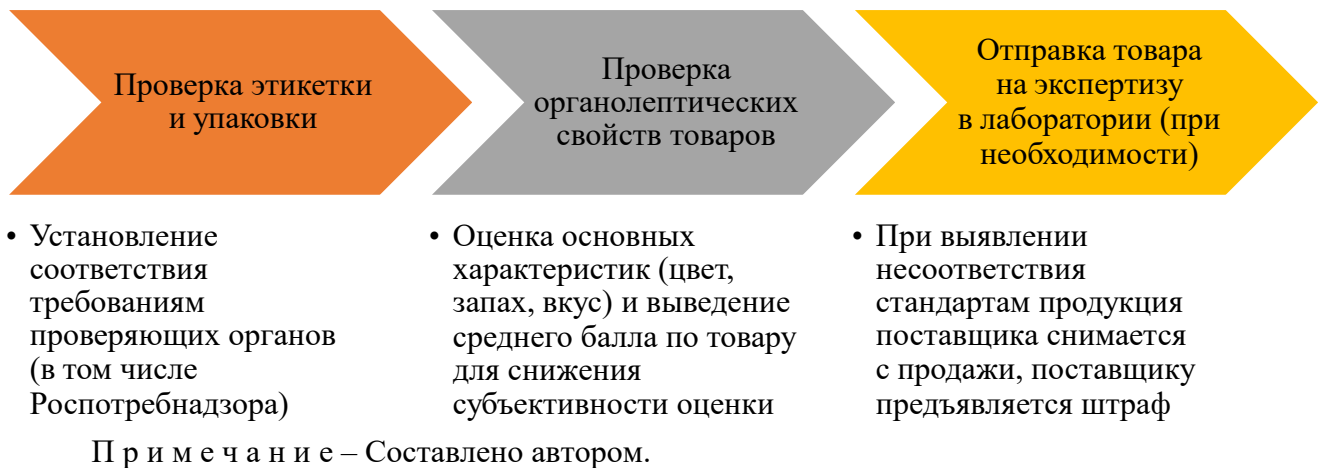
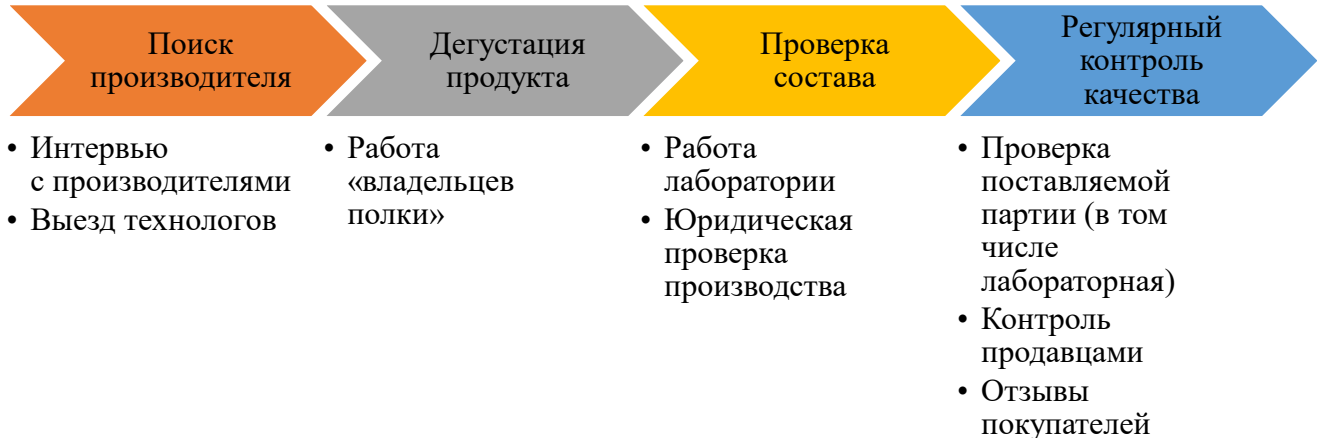


Рисунок 14 – Этапы оценки качества товара в продовольственной торговой сети

В связи с этим диссертант предлагает адаптировать для сетевой розничной торговли продовольствием последовательность оценки качества товаров, разработанную при формировании ассортимента торговой сети «Вкусвилл»<sup>1</sup> (рисунок 15). По мнению автора, это позволит более полно учитывать приоритетные роли как производителя, так и покупателя продовольственных товаров.



Примечание – Составлено автором по материалам торговой сети «Вкусвилл».

Рисунок 15 – Последовательность оценки качества товаров продовольственной торговой сети

Так, по данным компании «Вкусвилл», формирование востребованного ассортимента в магазинах на 98 % зависит от покупателей<sup>2</sup>. Отзывы покупателей собира-

<sup>1</sup> Система качества / Вкусвилл. URL: <https://prm.vkusvill.ru/quality/> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> Там же.

ются из разных источников: горячая линия, форум, социальные сети. Кроме того, компания регулярно проводит фокус-группы и телефонные опросы. Именно покупатели являются «группой быстрого реагирования» в борьбе за качество товаров. Реализация подобной системы стала возможна благодаря использованию цифровых технологий (социальной сети «Телеграм», АТС), информирующих покупателей о необходимости произвести оценку качества товара.

Однако долгосрочная реализация данного алгоритма вызывает затруднения, поскольку предлагаемая система качества предполагает высокие затраты для торговых сетей (например, «Вкусвилл» тратит на исследования миллионы рублей ежемесячно). В результате каждый продовольственный ритейлер встает перед вопросом: бороться за качество и вкус реализуемых товаров в ущерб маржинальности или, наоборот, за маржинальность в ущерб качеству.

Для эффективной реализации подобной системы качества роль производителя, по мнению автора диссертационного исследования, должна серьезно измениться (таблица 22).

Таблица 22 – Роль поставщика в категорийном менеджменте

Роль поставщика в категорийном менеджменте	Требования торговых сетей	Действия поставщика
Формирование и управление ассортиментом товаров, поставляемых розничным клиентам	Требуется совместное изучение потребностей целевых покупателей в рамках выбранной конкурентной стратегии клиента (формата магазина)	Переходит от стратегии «поставить больше SKU на полки розничного клиента» к стратегии «совместно наилучшим образом удовлетворить потребности покупателей»
Помощь и участие в формировании ассортиментной матрицы розничных сетей	Выбирать наилучшие (наиболее подходящие) SKU в товарных и ценовых сегментах	Анализирует и формулирует конкурентные преимущества своих товаров для торговой сети в рамках каждого товарного и ценового сегмента
Помощь и участие в категорийном мерчандайзинге	Использовать рекомендуемые материалы для продвижения товаров бренда	Способствует правильному позиционированию и продвижению (продажам) товаров бренда в торговом зале
Примечание – Составлено автором.		

Для торговой сети производители – это не просто поставщики товаров, но партнеры в конкурентной борьбе за клиента. Если сетевая розничная торговля продовольствием формирует качественный запрос по требованиям покупателя, то реализация этой заявки поставщиком позволяет получить доход и избежать ошибок в реализации продукции. Таким образом, между ритейлером и поставщиками формируется стратегическое партнерство, позволяющее создавать эксклюзивные бренды, оптимизировать цепочки поставок, затраты на мерчандайзинг, осуществлять эффективный обмен данными, совместные маркетинговые и промо кампании.

Диссертантом рассмотрены теоретико-методологические основы оценки и формирования ассортиментной матрицы сетевой розничной торговли продовольствием, являющиеся базой для формирования системы планомерного и систематического изучения состояния определенной территории с целью выбора маркетингово-логистической стратегии локальных товаропроизводителей для выхода на рынок, ориентированной на потребности целевых групп покупателей, и создание логистической платформы. Кроме того, предложены концептуальные подходы к формированию организационно-экономической модели, реализации системного взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей с использованием кросс-функциональных приложений, которые будет рассмотрена в 4 главе.

Для реализации кросс-функциональных приложений автором был проведен сравнительный анализ IT-проектов в российской сетевой розничной торговле, позволяющих осуществить настройку бизнес-процессов эффективной работы с ассортиментом (таблица 23).

Основной круг задач, решаемых IT-системами, сводится к четырем блокам: 1) автозаказ согласно специфике товара и магазина, особенностей спроса; 2) ценообразование; 3) контроль запасов и 4) мерчандайзинг. Сравнительная оценка функций и возможностей IT-платформ, позволяющих формировать ассортиментную матрицу сетевой розничной торговли продовольствием, выявила ограниченность реализации задач категорийного менеджмента, направленных на нивелирование ролей поставщика, рассмотренных в таблице 22.

Таблица 23 – Сравнительная характеристика российских IT-платформ по формированию и управлению ассортиментом в сетевой розничной торговле

IT-платформа	Решаемые задачи	Совместимость	Преимущества
«1С: Розница» (поставщик «1С»)	Анализ покупательского спроса и ликвидности товаров. Определение потребности в товарах, формирование оптимального ассортимента. Управление ценообразованием с учетом формата, местоположения и целевой группы покупателей каждого конкретного магазина	Поддерживает требования Федерального закона № 54-ФЗ, работает с подключаемым торговым оборудованием, интегрирована с государственными информационными системами учета товарообращения: ЕГАИС, «Меркурий», «Честный знак»	Легко настраиваемые функции в соответствии с принятой в компании методикой управления ассортиментом и ценообразованием, системой скидок, способом оформления складских операций и розничных продаж, другими особенностями работы магазинов и потребностями пользователей
Alfa (поставщик «Информконтакт»)	Контроль ассортимента и наличия товаров в торговом зале и на складах	Все приложения системы построены на единой технологической платформе	Индивидуальная настройка для каждого рабочего места с обеспечением доступности определенных функций
«Монолит: CRM» (поставщик «Монолит-Инфо»)	Формирование ассортиментных матриц. Контроль товарных запасов. Маркетинг розницы: мерчандайзинг, программа лояльности, управление анкетами	ОС Windows (не ниже 9x), СУБД MS SQL Server 2000. Поддержка веб-интерфейса. Совместимость с Pocket-PC. Интеграция с «1С» 7.7/8, «Монолит SQL»	Управление процессами мобильной торговли по схемам предварительного заказа (pre-selling) и выездной торговли (van-selling), мерчандайзинга. Система масштабируется на множество территориально удаленных подразделений
Global (поставщик «Бизнес Технологии»)	Многомерный учет товаров (по сочетанию цветов, по размерам, по срокам хранения и др.). Проведение инвентаризации с использованием автономных сканеров штрихкодов, работа с пересортицей, скоропортящимися товарами. Поддержка различных механизмов автозаказа	ОС Windows (не ниже 9x); СУБД Oracle. Интеграция с MS Office, MS Project	Связь с POS-терминалами большинства наиболее известных и распространенных марок
Примечание – Составлено автором по данным операторов цифрового обеспечения.			

По аналогии с рассмотренным примером по оценке качества товаров в торговой сети «ВкусВилл», предложен алгоритм многофакторного анализа, реализуемый посредством ИТ-продукта (рисунок 16), позволяющего оптимизировать и систематизировать информацию по результатам комплексной аналитической деятельности категорийного менеджера (сбалансированность, гармоничность ассортимента, ABC-XYZ-анализ и др.).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 16 – Организационно-экономическая модель многофакторного анализа информационных потоков между продовольственной торговой сетью, производителями и конечными потребителями

Порядок оценки качества продуктов в ассортиментной матрице, рекомендованный диссертантом в рамках организационно-экономической модели взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей

лей, реализует информационно-интеграционный подход, позволяет повысить производительность работы специалистов категорийного менеджмента и сформировать несколько вариантов проникновения для каждой отдельной единицы товаров местного производства в ассортиментную матрицу ритейлера.

Ограниченность функций существующих платформ связана с действующими стандартами работы, не предусматривающими прямого вовлечения поставщиков-партнеров в развитие ассортимента. Для преодоления данных ограничений диссертантом предложена организационно-экономическая модель взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей, учитывающая авторский информационно-интеграционный подход (рисунок 16), которая представляет собой систему обеспечения процесса формирования продовольственного ассортимента сетевой розничной торговли. Модель функционирует на основе систематизации и обработки данных ИТ-системой.

Качественный обмен информацией через данную аналитическую платформу цифровой сервисизации, находящуюся в распоряжении продовольственной торговой сети, привлекает различных поставщиков цифровых технологий, учитывая информационно-интеграционный подход, к оценке данных о клиентах. В результате создается несколько вариантов проникновения в ассортиментную матрицу ритейлера для каждой отдельной единицы товаров местного производства.

Основными принципами создания и развития организационно-экономической модели реализации систематического взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей являются: комплексность (информация должна подаваться в неразрывной взаимосвязи); адаптивность (приспособление к изменяющимся условиям внешней среды); системность (взаимодействие осуществляется на регулярной основе); целевая эффективность (ориентация на достижение целей и задач участников при минимально возможных затратах).

Таким образом, при создании системы формирования ассортиментной матрицы продовольственным ритейлерам, реализующим информационно-интеграционный подход, необходимо четко понимать, что классическое формирование ас-

сортиментной матрицы сегодня усложнилось из-за высокой частоты обновления товаров (появления товарных новинок).

Подходы, предлагаемые в стандартах CatMan 1.0 и CatMan 2.0, теряют свою актуальность под влиянием интенсивных изменений на рынке, а также в связи с преобразованием поведения потребителя. В результате трансформируются подходы к формированию ассортиментной политики:

- происходит переход от управления товарными категориями к учету целевых потребительских свойств в системе автозаказа, которая становится ИТ-базисом ассортиментной политики продовольственной торговой сети;

- поставки товаров в торговые организации осуществляются через распределительный центр (инструмент централизации поставщиков) на основе исследования особенностей пространственного формирования ассортиментной матрицы продовольственного ритейлера, направленного на снижение издержек и повышение маржинальности бизнеса;

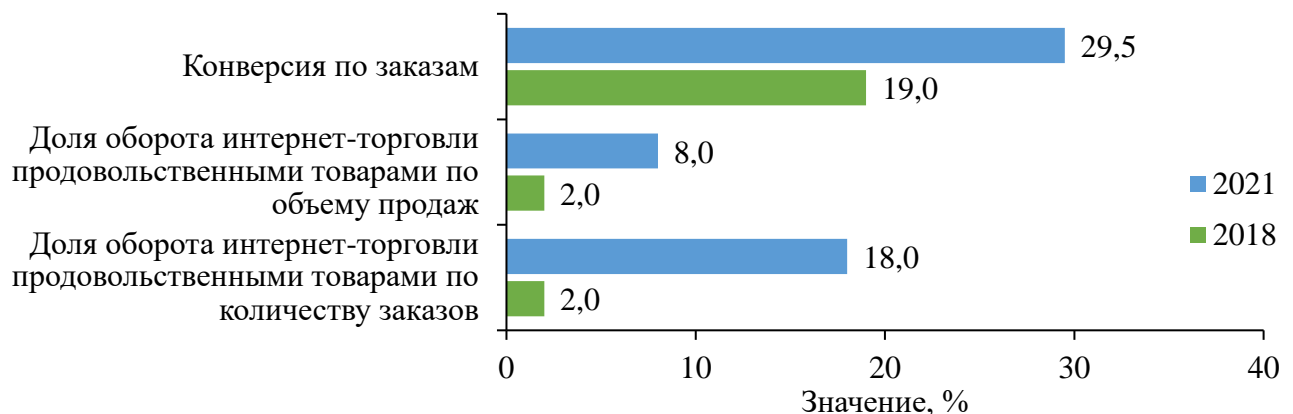
- совершенствуется методология формирования ассортиментной матрицы с разделением функций между специалистами категорийного менеджмента – «владельцем полки» и менеджером по закупке;

- разрабатывается уникальный ассортимент товаров продовольственной торговой сети, чтобы обеспечить более четкую дифференциацию от конкурентов. Данный процесс предполагает работу с поставщиками как ключевыми партнерами в борьбе за качество товаров. В этом направлении растет интерес к локальным производителям. Кроме того, возникает необходимость разработки отдельной маркетинговой программы, направленной на внедрение в товарную матрицу СТМ и (или) уникальных продуктов. Данная программа может стать основой конкурентного развития сетевой розничной торговли продовольствием.

Таким образом, цифровая сервисизация организаций торговли согласно подходам категорийного менеджмента, рассмотренным в настоящем разделе диссертационной работы, для продовольственного ритейла сегодня является необходимостью, обусловленной как изменением покупательского поведения, так и цифровизацией социума в целом.

### 2.3 Анализ особенностей клиентского сервиса при создании цифровой системы продовольственного ритейла

Современная сетевая розничная торговля развивается в новых направлениях. Среди действительно важных и востребованных тенденций можно выделить следующие: помощь в торговых организациях (виртуальные помощники в приложениях для мобильных устройств); дополненная реальность (например, сеть «Дикси» по акции «Смотри, динозавры!» за покупку на сумму более 400 р. выдавала жетон, который превращался в динозавра в специальном мобильном приложении, что увеличило выручку на 3 %); развитие омниканальности (наличие нескольких каналов взаимодействия с клиентом в офлайн и онлайн форматах торговли). Кроме того, население в целом проявляет готовность совершать покупки онлайн, что подтверждают результаты исследования РБК, по данным которого 36 % респондентов в 2022 г. в России приобретали продукты питания в интернете<sup>1</sup>. Доля интернет-торговли продовольственными товарами, и конверсия на рынке e-commerce приведены на рисунке 17.



Примечание – Составлено автором по данным Data Insight.

Рисунок 17 – Доля интернет-продаж продовольственных товаров, и конверсия на рынке e-commerce

<sup>1</sup> Россияне стали чаще приобретать продукты питания в интернете исходя из целей экономики / РБК. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14205/> (дата обращения: 24.05.2023).



Все эти изменения связаны с трансформацией поведения потребителей. Во-первых, ускорение ритма жизни приводит к тому, что покупатели хотят получить товар «здесь и сейчас». Во-вторых, происходит изменение гендерных ролей, что влияет на то, кто и как принимает решение о покупке. Например, исследования РБК подтверждают, что мужчины все чаще ходят в организации торговли за товарами повседневного спроса. В-третьих, по данным статистики, происходит старение населения. Доля людей старшего возраста увеличивается; прогнозируется, что к 2040 г. доля населения в возрасте старше 65 лет достигнет в целом по миру 1,3 млрд чел., что в два раза больше, чем в наши дни.

В условиях современного рынка и растущей конкуренции для цифровой сервисизации клиентского опыта в сетевой розничной торговле все больше компаний начинают использовать программы лояльности для покупателей, рассчитывая на долгосрочное сотрудничество. Обострение конкуренции, увеличение коммуникационных затрат и рост ожиданий потребителей обуславливают возникновение растущего количества программ лояльности среди ритейлеров. Все федеральные продовольственные торговые сети запустили свои программы лояльности, тем самым усилив борьбу за покупателей посредством не только ценовых, но и выгодных сервисных предложений. По результатам опроса информационного агентства Romir<sup>1</sup> за 2006, 2012 и 2018 гг., наличие карт лояльности подтвердили свыше 80 % респондентов.

Лояльность клиентов в научных трудах ученых рассматривается с 1920-х годов (M. Copeland<sup>2</sup>). Однако в ранних исследованиях (до конца 1960-х годов) она понималась как поведенческая особенность потребителей. Лояльность в фундаментальных научных трудах получила различные трактовки (A. Dick и K. Basu<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Карточная лояльность / Romir. URL: <https://romir.ru/studies/kartochnayaloyalnost> (дата обращения: 05.12.2021).

<sup>2</sup> Copeland M. Relation of consumers' buying habits to marketing methods // Harvard business review. 1923. Vol. 1. P. 282–289.

<sup>3</sup> Dick A., Basu K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework // Journal of the Academy of marketing science. 1994. Vol. 22. P. 99–113.

R. Oliver<sup>1</sup>), например, «общая привязанность или глубокая приверженность покупателя продукту, услуге, бренду или организации» (S. Lam и др.<sup>2</sup>). Лояльность к розничной торговой сети характеризуется как «предвзятая (т. е. неслучайная) поведенческая реакция (а именно повторное посещение), выражаемая с течением времени некоторой единицей принятия решений в отношении одного магазина из множества магазинов, которая является функцией психологической (принятия решений и оценка), приводящей к приверженности бренду» (J. Bloemer и K. Ruyter<sup>3</sup>). С. Lovelock и J. Wirtz под лояльностью покупателей понимали «обязательство клиента придерживаться выбора определенной торговой организации в течение длительного периода времени»<sup>4</sup>. Таким образом, под лояльностью в сетевой розничной торговле диссертант предлагает сегодня понимать принятие покупателем решения о регулярном потреблении товара того или иного бренда, именно у этого продавца, а также привлечении новых клиентов для ритейлера.

Кроме трактовки термина, A. Dick и K. Basu<sup>5</sup> предложили концепцию, включающую три элемента отношений с клиентом (когнитивный, аффективный и позитивный), направленных на его удержание. По мере развития исследований в этой области данный подход подвергался критике (G. Day<sup>6</sup>), поскольку не всегда в поведении потребителя можно отличить истинную лояльность от ложной. «Истинная лояльность – это сочетание благоприятного поведения и отношения, в то время как ложная лояльность – это благоприятное поведение, такое как повторные покупки

---

<sup>1</sup> Oliver R. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. 432 p.

<sup>2</sup> Lam S., Shankar V., Erramilli M., Murthy B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context // Journal of the Academy of marketing science. 2004. Vol. 32. P. 293–311.

<sup>3</sup> Bloemer J., Ruyter K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty // European journal of marketing. 1998. Vol. 32. P. 499–513.

<sup>4</sup> Lovelock C., Wirtz J. Services marketing: people, technology, strategy. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. 652 p.

<sup>5</sup> Dick A., Basu K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework // Journal of the Academy of marketing science. 1994. Vol. 22. P. 99–113.

<sup>6</sup> Day G. A two-dimensional concept of brand loyalty // Journal of advertising research. 1969. Vol. 9. P. 29–35.

без благоприятного отношения» (А. Dick и К. Basu<sup>1</sup>). Для истинной лояльности требуется сильная приверженность к компании (Т. Quach и др.<sup>2</sup>). В отличие от истинно лояльных клиентов, ложно лояльные не привязаны к бренду. Важность обеспечения истинной лояльности подтверждается исследованиями Л. Bove и Л. Johnson<sup>3</sup>, в которых лояльные клиенты наиболее стабильны с течением времени по сравнению с ложно лояльными.

Помимо двух типов лояльности, А. Dick и К. Basu<sup>4</sup> разработали и обосновали применение четырех сегментов лояльности, которые были поддержаны другими исследователями (J. Jensen<sup>5</sup>, P. Ngobo<sup>6</sup>): 1) лояльность (положительное отношение и высокое количество повторных покупок); 2) скрытая лояльность (положительное отношение и низкое количество повторных покупок); 3) ложная лояльность (негативное отношение и высокое количество повторных покупок) и 4) отсутствие лояльности (негативное отношение и низкое количество повторных покупок).

Программа лояльности представляет собой совокупность мероприятий, направленных на удержание клиентов: от компании поступает выгодное предложение посетителю, которым он может воспользоваться, выполнив несколько условий. Такие предложения могут быть разными: например, получение карт, скидок, бонусов, специальных предложений и т. д. По мнению Е. Nettet и др.<sup>7</sup>, необходимо рассматривать создание удовлетворенности, формирование имиджа и создание ценно-

---

<sup>1</sup> Dick A., Basu K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework // *Journal of the Academy of marketing science*. 1994. Vol. 22. P. 99–113.

<sup>2</sup> Quach T., Thaichon P., Jebarajakirthy C. Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty in different usage patterns // *Journal of retailing and consumer services*. 2016. Vol. 29. P. 104–113.

<sup>3</sup> Bove L., Johnson L. Does «true» personal or service loyalty last? A longitudinal study // *Journal of services marketing*. 2009. Vol. 23. P. 187–194.

<sup>4</sup> Dick A., Basu K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework // *Journal of the Academy of marketing science*. 1994. Vol. 22. P. 99–113.

<sup>5</sup> Jensen J. Consumer loyalty on the grocery product market: an empirical application of Dick and Basu's framework // *Journal of consumer marketing*. 2011. Vol. 28. P. 333–343.

<sup>6</sup> Ngobo P. The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework // *Journal of the Academy of marketing science*. 2017. Vol. 45. P. 229–250.

<sup>7</sup> Nettet E., Bergem O., Nervik B. et al. Building chain loyalty in grocery retailing by means of loyalty programs – a study of 'the Norwegian case' // *Journal of retailing and consumer services*. 2021. Vol. 60. Art. 102450.

сти программы лояльности как параллельные процессы. Исследование I. Maggioni<sup>1</sup> подтверждает влияние следующих факторов на лояльность клиентов: цены и ценности товаров, чистоты и аккуратности магазинов, широты ассортимента в рамках розничной торговли продуктами питания. Выделено три типа ассоциаций с торговой сетью, возникающие у покупателей, исходя из комплекса влияния этих факторов: «функциональные», «близкие» и «магазины премиум-класса». Таким образом, подтверждена привязанность клиентов к определенным форматам магазинов.

Дополнительно, автор выделяет формирование лояльности клиентов к поставщикам товаров (или производителям), брендам, конкретным магазинам и всей торговой сети. Вопросы проблематики выстраивания данных взаимоотношений широко изучены в работах зарубежных ученых, что подтверждает исследование Y. Chen и др.<sup>2</sup>, нацеленное на обобщение результатов анализа 131 статьи, которые посвящены программам лояльности; рассмотрению теории, контекстов, характеристик и методологий, используемых в исследованиях.

Среди российских ученых особенности программ лояльности в парадигме ценностного предложения для клиента исследовала С. М. Березка, которая пришла к следующим выводам:

- программа лояльности – это дополнительный сервис;
- использование услуг программ лояльности имеет длительный характер;
- программы лояльности имеют композитный, мультиатрибутивный характер дополнительной услуги;
- программы лояльности имеют высокую вариативность; отсутствует их единый, общепринятый и стандартизированный дизайн<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Maggioni I. What drives customer loyalty in grocery retail? Exploring shoppers' perceptions through associative networks // *Journal of retailing and consumer services*. 2016. Vol. 33. P. 120–126.

<sup>2</sup> Chen Y., Mandler T., Meyer-Waarden L. Three decades of research on loyalty programs: a literature review and future research agenda // *Journal of business research*. 2021. Vol. 124. P. 179–197.

<sup>3</sup> Березка С. М. Ценностное предложение ритейлера для клиентов // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. № 66. С. 144–159.

Программы лояльности облегчают взаимодействие с клиентами и сбор данных о них (D. Grewal и др.<sup>1</sup>; S. Tong и др.<sup>2</sup>), благодаря чему формируются персонализированные предложения (например, стимулы, вознаграждения, продукты, услуги). Поскольку успех программы лояльности не гарантирован, а технологическая среда быстро развивается, торговые сети сталкиваются с высокой степенью неопределенности при их разработке, внедрении и функционировании (H. Keh и Y. Lee<sup>3</sup>; L. Meyer-Waarden и др.<sup>4</sup>).

Положительный опыт оптимизации существующей системы клубных карт программ лояльности демонстрирует сеть розничных магазинов Tesco (Великобритания). Так, автоматизированная рассылка предложений с использованием технологии Big Data позволила компании увеличить количество применяемых купонов<sup>5</sup> с 3 % до 70 %<sup>6</sup>, а комбинирование предиктивной аналитики и истории продаж – с данными о погоде позволило не допустить формирования неликвидных товарных остатков.

Ключевая цель систем лояльности – видеть своих клиентов, знать их предпочтения, повысить привязанность среди имеющихся потребителей. Ожидаемый результат таких действий – повышение доходности компании.

В исследовании S. Filipe и др.<sup>7</sup> обосновывается высокая зависимость между уровнем доверия покупателей (напрямую) и лояльностью клиентов (косвенно) су-

---

<sup>1</sup> Grewal D., Ahlbom C., Beitelspacher L. et al. In-store mobile phone use and customer shopping behavior: evidence from the field // *Journal of marketing*. 2018. Vol. 82. P. 102–126.

<sup>2</sup> Tong S., Luo X., Xu B. Personalized mobile marketing strategies // *Journal of the Academy of marketing science*. 2020. Vol. 48. P. 64–78.

<sup>3</sup> Keh H., Lee Y. Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards // *Journal of retailing*. 2006. Vol. 82. P. 127–136.

<sup>4</sup> Meyer-Waarden L. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet // *Journal of retailing*. 2007. Vol. 83. P. 223–236; Meyer-Waarden L., Benavent C. Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? // *Journal of the Academy of marketing science*. 2009. Vol. 37. P. 345–358.

<sup>5</sup> По данным Blippr, с мобильным купоном клиенты тратят больше на 37 %, чем используя стандартные скидки по программам лояльности. URL: <https://www.blippr.com/blog/19-best-sources-for-printable-grocery-coupons/> (дата обращения: 14.05.2023)

<sup>6</sup> Деревянкин А. Большие данные в ритейле: что они дают и как с ними работать URL: <https://rb.ru/opinion/bolshie-dannye-v-ritejle/> (дата обращения: 14.09.2022).

<sup>7</sup> Filipe S., Marques S., Salgueiro M. Customers' relationship with their grocery store: direct and moderating effects from store format and loyalty programs // *Journal of retailing and consumer services*. 2017. Vol. 37. P. 78–88.

пермаркетов. Кроме того, подтверждается высокая удовлетворенность и лояльность клиентов – участников программ лояльности продуктовых ритейлеров.

Современные программы лояльности не ограничиваются выдачей пластиковых карт с начислением бонусов или скидок. Почти все крупные компании перевели свои системы лояльности в интернет. Данный процесс позволяет информировать о скидках, промо акциях и других решениях, предлагаемых программами лояльности, онлайн, через мобильные приложения.

Учет рисков при внедрении инноваций в сетевой розничной торговле на основе цифровых технологий не позволяет оценить создаваемую ценность предложений для покупателей за счет внедрения программ лояльности. В таблице 24 систематизированы риски, возникающие при выстраивании взаимоотношений с клиентами, и возможности программ лояльности, позволяющие эти риски преодолеть.

Таблица 24 – Соотношение задач, решаемых программами лояльности, и рисков, возникающих при выстраивании взаимоотношений с клиентами

Решения, предлагаемые программами лояльности	Риски при выстраивании взаимоотношения с клиентами
CRM-система	Трудности работы с большим объемом данных, отсутствие инструмента для анализа данных, сегментации клиентов и т. д., как следствие – низкое качество аналитики
Сбор информации о покупателях	Недостаток информации о клиентах, чтобы качественно управлять маркетинговыми активностями и акциями; отсутствие инструмента анализа эффективности
Персонализация клиента	Невозможность создать персональное предложение для клиентов, в результате текущие клиенты уходят, не превращаясь в постоянных
Удержание и увеличение частоты покупок постоянных клиентов	Невозможность определить численность новых клиентов и отток покупателей
Уменьшение оттока и возвращение ушедших покупателей	Отсутствие каналов коммуникации с клиентами. Нет оперативной передачи информации о маркетинговых активностях. Нет ответственного за управление коммуникациями с клиентами
Привлечение новых клиентов	Средний чек новых клиентов на 20 % ниже, чем у участников программы лояльности
Увеличение выручки от повторных продаж, в том числе высокомаржинальных товаров	Розничная сеть недополучает выручку: за счет фиксированных скидок и затрат на общедоступные маркетинговые акции. Каждый новый клиент обходится в 5 раз дороже, чем удержание имеющегося
Примечание – Составлено автором.	

Эффективность внедрения любой программы лояльности в процесс взаимоотношений с клиентом требует предварительного информирования последних об условиях и выгодах в подключении к системе удержания покупателей торговой сети. С этой целью разрабатывается коммуникационный план по привлечению клиентов в программу. Чтобы выдерживать конкуренцию с крупными игроками рынка, локальные поставщики должны предоставлять цельную, последовательную коммуникацию во всех доступных каналах, включая физические витрины, платформы социальных сетей, каталоги и др. Все каналы должны быть связаны единой стратегией для достижения наилучших результатов.

Для того чтобы повысить лояльность клиентов, необходимо предоставить им удобный коммуникационный сервис. Этого позволяет достичь омниканальный маркетинг, реализуемый посредством информационных систем. Омниканальность представляет собой процесс использования нескольких платформ, таких как социальные сети, приложения или блоги, для взаимодействия с целевой аудиторией.

Роль и эффективность CRM-систем и омниканального подхода подтверждают результаты исследований М. Гао и Л. Хуанг<sup>1</sup>, которые доказали наличие взаимосвязи между омниканальной розничной торговлей и обеспечением бесперебойного, последовательного обслуживания как направления, способного вовлечь клиентов и тем самым завоевать их лояльность.

В работе М. Слим и др.<sup>2</sup> отмечается, что омниканальность услуг розничных торговых сетей позволяет обеспечивать повышение производительности и увеличивать степень восприятия ожидаемых потребительских ценностей этих услуг. При этом территориальная ориентация услуг ритейлеров положительно влияет на воспринимаемый покупательский опыт клиентов. Воспринимаемая потребительская ценность услуг сетевой розничной торговли является основой эффективности ее деятельности.

---

<sup>1</sup> Gao M., Huang L. Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: the mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness // *Journal of retailing and consumer services*. 2021. Vol. 63. Art. 102688.

<sup>2</sup> Slim M., Miltgen B., Lancelot C., Boulbeba S. Is the shopper always the king/queen? Study of omnichannel retail technology use and shopping orientations // *Journal of retailing and consumer services*. 2022. Vol. 65. Art. 102844.

Все каналы обращения клиента к бренду можно оптимизировать в общей системе, что позволяет анализировать историю взаимодействия и давать максимально клиентоориентированные ответы. Так, К Curran и др.<sup>1</sup>, С. Hsu-Hsien<sup>2</sup>, Е. В. Писарева<sup>3</sup>, В. С. Старостин и В. Ю. Чернова<sup>4</sup>, Г. В. Бутковская и др.<sup>5</sup> анализировали поведение потребителей, получающих персонализированное рекламное сообщение, и обосновали необходимость формирования алгоритма интегрированной аналитической платформы.

В связи с появившимися возможностями программа лояльности должна проникать во все инструменты коммуникаций торговых сетей с потребителем посредством разных маркетинговых приемов (таблица 25).

Таблица 25 – Механизм включения системы программ лояльности в коммуникационные инструменты торговых сетей

Инструмент	Способ проникновения программ лояльности	Преимущества для клиента
Интернет-магазин	Начислить баллы при заказе товаров с доставкой на дом	Баллы можно списать при следующем заказе или при покупке в офлайн -магазине
Мобильное приложение	Предложить игру для клиента	По окончании игры клиент может получить скидку или бонус
Чат-бот	Предложить персональную скидку в любимом магазине или на часто выбираемые продукты	Повышает интерес клиента к приобретению товаров в данной сети
Офлайн-продажи (пластиковые карты)	Скидки, акции и купоны для клиентов	Клиент сможет получать бонусы, скидки, персональные предложения как при офлайн-, так и при онлайн-покупках
Примечание – Составлено автором.		

<sup>1</sup> Curran K., Graham S., Temple C. Advertising on Facebook // International journal of e-business development. 2011. № 1(1). P. 26–33.

<sup>2</sup> Hsu-Hsien C. Interactive digital advertising vs. virtual brand community: exploratory study of user motivation and social media marketing responses in Taiwan // Journal of interactive advertising. 2011. № 12(1). P. 44–61.

<sup>3</sup> Писарева Е. В. Приоритеты развития маркетинга: акцент на потребительской лояльности // Концепт. 2015. № S16. С. 41–45.

<sup>4</sup> Старостин В. С., Чернова В. Ю. Интерактивные инструменты продвижения как тренд коммуникационных решений в ритейле // Вестник ГУУ. 2017. № 1. С. 78–84.

<sup>5</sup> Бутковская Г. В., Старостин В. С., Чернова В. Ю. Роль персонифицированного подхода в формировании потребительского спроса в ритейле // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 2(39). С. 126–130.



В России высокий интерес к программам лояльности подтверждает сравнительное исследование А. П. Минаевой и М. В. Зинцовой CRM-программ федеральных продовольственных ритейлеров<sup>1</sup>, в котором выявлено более чем двукратное увеличение выдачи карт лояльности клиентам, а также превалирующая доля продаж по этим картам (свыше 50 %).

Л. М. Наумова<sup>2</sup> классифицировала программы лояльности по следующим признакам: условия входа в программу (открытая, закрытая); виды целевых сегментов (посредники, конечные потребители); схемы начисления поощрений («копилка», «ступени», «клуб»); статус партнера «коалиционной» программы лояльности<sup>3</sup> (участник, третья сторона), созданной совместно с другой организацией, реализующей продукцию для схожей целевой аудитории. Дополнительно при разработке программы лояльности предлагается группировать клиентов розничных торговых сетей по значимости ценностных предложений.

Р. П. Мешечкина и С. И. Шиленко<sup>4</sup> провели оценку программ лояльности для интернет-торговли по видам: бонусная, многоуровневая, с доступом к VIP-возможностям, общая, партнерская, с элементами игры. В результате исследования сделан вывод, что высокая конкуренция и разнообразие программ лояльности требуют от торговых сетей создания уникальных и персонализированных предложений, заложенных в программах.

На основе обобщения результатов предыдущих исследований автором систематизированы преимущества и недостатки наиболее популярных видов программ

---

<sup>1</sup> Минаева А. П., Зинцова М. В. Исследование и оценка программ лояльности на рынке продуктового ритейла // Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности: сб. ст. III Междунар. науч. конф. (Москва, 1 ноября 2020 г.). М.: ВАВТ, 2021. С. 210–217.

<sup>2</sup> Наумова Л. М. «Программа лояльности клиента» в системе продуктового ритейла // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 3(19). С. 71–79.

<sup>3</sup> Коалиционная программа лояльности – это программа лояльности, которая включает в себя широкий пул партнеров, подобранных таким образом, чтобы дать клиенту возможность приобрести необходимые товары «внутри» пула.

<sup>4</sup> Мешечкина Р. П., Шиленко С. И. Использование информационно-коммуникационных возможностей CRM-систем сетевого ритейла как инновационного инструмента формирования программ лояльности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 1(57). С. 16–24.

лояльности продовольственных ритейлеров и выделены топ-3 программ лояльности, наиболее понятных и удобных для стейкхолдеров (таблица 26).

Таблица 26 – Анализ наиболее популярных видов программ лояльности продовольственных торговых сетей

Вид	Описание	Преимущества	Недостатки
Бонусная	Подходит для компаний с FMCG-товарами, продуктовых магазинов. При первой покупке клиент оформляет карту, на которую начисляются бонусы. Больше покупок – больше бонусов, которые можно тратить для оплаты покупки или получения скидки	Гибкая система скидок, которая мотивирует покупать больше и сохранять высокую скидку. Прозрачная система поощрения. Простая система внедрения. Личное общение с клиентами создает доверительные отношения. Дополнительные бонусы при покупках	Программа может не сработать, если нет коммуникации с клиентами. Необходима обратная связь
Скидочная	Подходит магазинам одежды, автосервисам, цветочным магазинам в спальном районе. Фиксированная и постоянная скидка на следующую покупку – простой вид программы лояльности	Система не затратная и простая в исполнении. Персонализированная скидка. Клиент всегда знает свою скидку	Похожие программы у многих. Ограниченность действий. Скидка неизменная и постоянная
Многоуровневая	Подходит для авиакомпаний, страхования и т. д. Клиенту предоставляется минимальный бонус, а затем применяется прогрессивная модель: размер вознаграждения увеличивается соразмерно объему потребления	Гибкая система накопления баллов. Накопленные баллы не сгорают. Мотивация совершать покупки в одном месте. Дополнительная скидка для участников программы. Понятная система списания баллов	Сложная и дорогая система внедрения

Примечание – Составлено автором на основе работы А. Cheng<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cheng A. Five months in, Walmart+ shows signs of a promising start, study finds. URL: <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2021/02/10/walmarts-new-amazon-prime-like-walmart-membership-program-shows-some-promising-signs/?sh=796454442934> (дата обращения: 01.06.2021).

В. Zheng и др.<sup>1</sup> установили, что услуги по настройке CRM-системы в процессе цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием играют более важную роль, чем качество доставки; выявили аспекты качества взаимоотношений в рамках программ лояльности, а именно удовлетворенность и доверие, ориентированные на потребителя в сетевой розничной торговле продовольствием. При совершении покупок онлайн качество обработки заказов напрямую влияет на лояльность клиентов и является более важным, чем их удовлетворенность. По данным Loyalty Barometer Report 2019<sup>2</sup>, современных покупателей интересуют программы лояльности, спроектированные на основе четырех составных инструментов (таблица 27).

Таблица 27 – Инструменты программ лояльности продовольственных торговых сетей

Инструмент	Варианты применения	Преимущества
Скидки, спец-предложения и пробники	Бесплатные товары и услуги, онлайн-розыгрыши, лотереи	75 % покупателей хотят получать скидки и спецпредложения. Инструмент привлекает новых участников в программу лояльности и реактивирует «спящих» клиентов
Простые правила начисления баллов	Понятная модель накопления баллов	Покупатель видит результат участия в программе и понимает ее эффективность
Подарки за действие	Регистрация в программе лояльности, первая покупка, каждые потраченные 10 000 р., подписка на рассылку, выпуск карты лояльности в смартфоне	Повышают лояльность 61 % покупателей; позволяют планировать, выделять бюджет и учитывать в аналитике
Технологии для шопинга	Чат-боты на сайте интернет-магазина, мобильная карта лояльности	Делают процесс покупки для клиента удобнее
RFM-анализ	Когортный анализ, особенно для расчета жизненного цикла клиента	Способ анализа, сегментации клиентов, направленный на управление воронкой продаж

<sup>1</sup> Zheng B., Wang H., Golmohammadi A.-M., Goli A. Impacts of logistics service quality and energy service of Business to Consumer (B2C) online retailing on customer loyalty in a circular economy // Sustainable energy technologies and assessments. 2022. Vol. 52. Art. 102333.

<sup>2</sup> Loyalty Barometer Report 2019. URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/customer-retention/trendy-v-programmah-loyal-nosti-v-2019-godu/> (дата обращения: 20.10.2021).

## Продолжение таблицы 27

Инструмент	Варианты применения	Преимущества
Геймификация	Заполнение определенного количества ячеек предоставляемой формы (фишки, наклейки) для получения скидки или бесплатного товара (подарка)	Создает эмоциональную вовлеченность в процесс покупок за счет возможности получения дополнительной выгоды
Экологический маркетинг	Экологическая упаковка, сортировка и сбор мусора	Прибыль направляется на решение экологических проблем
Социальный маркетинг	Сотрудничество или организация благотворительных фондов и пунктов сбора продуктов	Формирование имиджа бренда ритейлера как надежного и социально активного
Примечание – Составлено автором по данным Loyalty Barometer Report 2019 и исследования лояльности клиентов в 2021–2022 гг. <sup>1</sup>		

Кроме того, в исследованиях Т. Г. Бутовой и ее коллег<sup>2</sup> подтверждается растущая роль зонтичных (территориальных) брендов при принятии решений о выборе продовольствия, через который могут транслироваться ценности экологического и социального маркетинга.

Наиболее прост и понятен для клиента инструмент геймификации. Интерес к ней потребителей и торговых сетей подтверждают результаты исследований. В работе J. Hwang и L. Choi<sup>3</sup> рассматривается влияние геймификации в программах лояльности на приверженность потребителей в зависимости от типа вознаграждений (самоориентированные или альтруистические). Результаты подтвердили, что геймификация (по сравнению с обычными системами) повышает лояльность потребителей и эффективность управления взаимоотношениями с клиентами.

Исследование основных игроков российской и зарубежной сетевой розничной торговли продовольствием в России позволило выделить следующие основные правила программ лояльности, которые представлены в таблице 28.

<sup>1</sup> Российский рынок ретейла и лояльности клиентов в 2021–2022 гг. URL: <https://retail-loyalty.org/articles/rossiyskiy-rynok-reteyla-i-loyalnosti-klientov-v-2021-2022-godakh/> (дата обращения: 20.10.2021).

<sup>2</sup> Butova T. G., Bukharova E. B., Morgun V. N. et al. The issues of territorial branding of agricultural products in modern conditions // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. Vol. 315. Art. 22097.

<sup>3</sup> Hwang J., Choi L. Having fun while receiving rewards? Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty // Journal of business research. 2020. Vol. 106. P. 365–376.

Таблица 28 – Базовые схемы программ лояльности продовольственных торговых сетей в России

Торговая сеть	Скидки	Бонусы	Любимые продукты	Персональные предложения
О'Кей	Для участников программы лояльности	–	–	–
Лента		В виде акций	В виде промоакций	В чеке и в мобильном приложении
Карусель		< 1 %	+	
Глобус		< 1 %	–	–
Metro		–	–	В чеке и в мобильном приложении
Пятерочка	+	1 %	–	+
Перекресток	+	1 %	Увеличенные бонусы на товарную категорию	+
Виктория	Частичные скидки	–	–	Каждую среду 5 предложений в чеке
Вкусвилл	+	–	20 % скидки на выбранный товар	+
Азбука вкуса	+	1 %	–	–
Мясновъ	+	1 %	В 5 раз больше бонусов на выбранные товары в категории	+
Примечание – Составлено автором.				

На основе изучения программ лояльности торговых сетей диссертантом выделены основные правила начисления и списания бонусов (таблица 29).

Проведенный анализ программ лояльности позволил выявить, что большинство торговых сетей для привлечения клиентов используют тематические, персональные и сегментированные выгоды. В праздники и в связи со знаменательными событиями потребители наиболее критичны в выборе продуктов, поэтому их легко привлечь креативным и выгодным тематическим предложением. Также покупателям приятно ощущать свою важность для компании, видя персонализированные предложения. Кроме того, потребители предпочитают относить себя к какой-либо социальной группе по статусу, интересу, образу жизни и т. д.

Таблица 29 – Базовые схемы начисления бонусов в программах лояльности продовольственных торговых сетей России

Начисление бонусов	Механизм начисления	Правила списания бонусов
1 % от стоимости покупки	Как правило, без исключений, кроме табачных изделий, лотерейных билетов и подарочных карт. На желтые ценники также идет начисление	Прямое списание на кассе, 100 % от суммы чека
Больше 1 %	В дни рождения, премиальным клиентам, за отдельные категории – через клубы и за счет производителей	
1 бонус	К 1 р. или 0,01 р.	Каталог подарков: подарки от партнеров, скидки на любимые и нелюбимые продукты, месячный абонемент на кофе, оплата частных мероприятий
Начисления за не покупательские активности	За действия в социальных сетях, за установку мобильного приложения, за рекомендации друзьям, за здоровый образ жизни	Выпуск купонов на сумму 50 или 100 р. для тех клиентов, кто не списывает бонусы самостоятельно. Благотворительные фонды
Примечание – Составлено автором.		

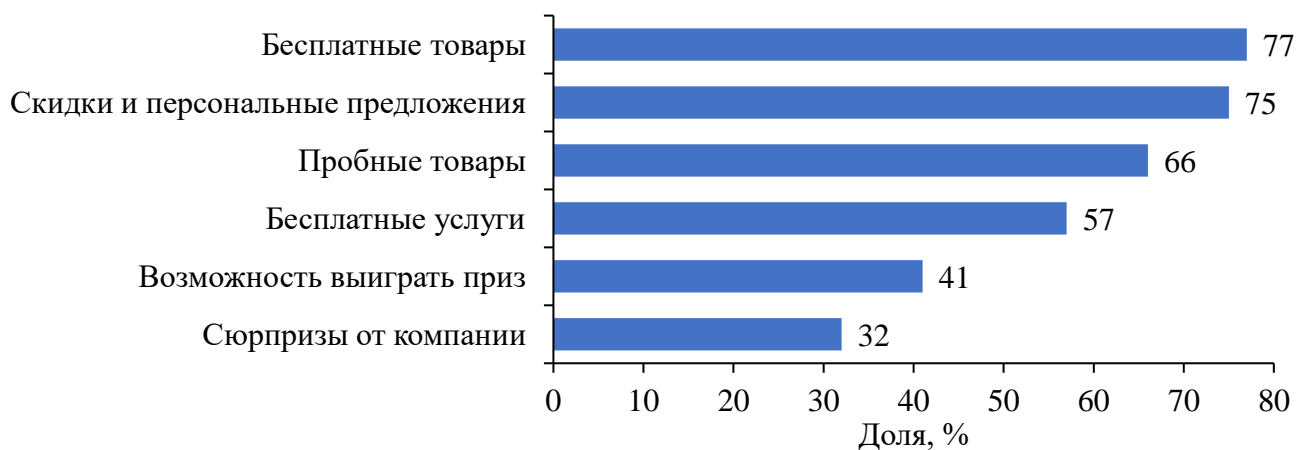
О. В. Неволин и Ю. В. Пертиченко вводят понятие «модель динамической мотивации», которое включает следующие характеристики с точки зрения структуры реализации и технологии работы:

- «лояльный клиент совершает покупку с применением карты;
- история покупок этого клиента пополняется;
- анализируем историю покупок на предмет частоты приобретения того или иного товара, изменения величины среднего чека, частоты посещения нашего магазина;
- соотносим наиболее релевантные товары с категориями товаров, историей покупок и текущим акционным ассортиментом;
- предсказываем дату следующего посещения;

– в подходящий момент высылаем релевантное запросам клиента индивидуальное предложение»<sup>1</sup>.

По мнению L. Harris и M. Goode<sup>2</sup>, развитие лояльности для интернет-магазинов является более сложным. Отмечается, что интернет дает потребителям беспрецедентную власть, поскольку они могут свободно распространять информацию и контролировать ее, общаться напрямую с предприятиями или другими потребителями, искать альтернативных поставщиков, сравнивать магазины и переключаться между продавцами одним нажатием кнопки. Это делает еще более важным формирование и поддержание лояльности клиентов в сфере онлайн-торговли.

Пользуясь традиционными вознаграждениями, клиенты получают сиюминутную выгоду, что вовлекает покупателей в программу лояльности, но не помогает брендам выстраивать с ними долгосрочные отношения. Чтобы сформировать истинную лояльность к бренду, нужно установить эмоциональную связь с клиентом. Для этого необходимо комбинировать привычные скидки с нестандартными приемами: подарками, сюрпризами и эксклюзивными привилегиями (рисунок 18).



Примечание – Составлено автором по данным Loyalty Barometer Report 2019.

Рисунок 18 – Предпочитаемые покупателями торговых сетей вознаграждения

<sup>1</sup> Неволин О. В., Петриченко Ю. В. Оценка технологического потенциала развития программы лояльности продуктовой ритейл-сети // Информационные технологии и системы: тр. 8-й Всерос. науч. конф. с междунар. участием (Ханты-Мансийск, 17–21 марта 2020 г.). Ханты-Мансийск: Югорский НИИ информационных технологий, 2020. С. 82.

<sup>2</sup> Harris L., Goode M. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics // Journal of retailing. 2004. Vol. 80. P. 139–158.

По данным аналитического агентства Data Insight, в сфере онлайн-торговли продовольственных товаров потребители характеризуются следующими особенностями поведения:

- покупатели чаще всего расплачиваются банковскими картами (91 %);
- 31 % пользователей использовали пять и более способов оплаты;
- электронные кошельки популярнее онлайн-банкинга (40 %);
- 2 % респондентов пользуются только наличными;
- молодые люди предпочитают мобильные платежные системы, люди среднего возраста и пожилые – электронные кошельки;
- онлайн-покупатели ценят удобство и безопасность оплаты больше, чем бонусы и бесплатную доставку;
- 41 % пользователей не хотят платить онлайн, если сумма покупки превышает 10 тыс. р.;
- покупателям важна гарантия возврата средств и наличие разных способов оплаты;
- 25 % опрошенных при выборе способа оплаты обращают внимание на комиссию;
- криптовалюта остается самым непопулярным средством оплаты.

В исследовании С. Troebs и др.<sup>1</sup> подтверждается зависимость лояльности клиентов от предоставления бесплатных розничных услуг. Покупателям свойствен формат взаимодействия «вознаграждение за действие». Им интересно получить бонусы за покупку, подписку на рассылку или публикацию в социальных сетях с упоминанием бренда. Но есть и изменения в предпочтениях покупателей: сюрпризы от торговых сетей стали интересовать их больше, чем программы лояльности.

По данным компании Forrester<sup>2</sup>, истинная лояльность к бренду невозможна, если у клиента отсутствует эмоциональная привязанность к нему. Более 60 % респондентов считают подарки и сюрпризы основным способом формирования при-

---

<sup>1</sup> Troebs C., Wagner T., Heidemann F. Transformative retail services: elevating loyalty through customer well-being // Journal of retailing and consumer services. 2018. Vol. 45. P. 198–206.

<sup>2</sup> Collins E., Lai A. The psychology of points / Forrester. URL: <https://www.forrester.com/report/The+Psychology+Of+Points/-/E-RES139651> (дата обращения: 15.08.2022).



вязанности. Каждый второй клиент предпочитает бренды, которые постоянно совершенствуют покупательский опыт. Треть клиентов стимулирует участвовать в программе лояльности «любая, пусть и символическая, благодарность». Программа должна приносить потребителю более явные выгоды, как материальные, так и эмоциональные.

На основе систематизации актуальных изменений в программах лояльности продовольственных торговых сетей диссертантом выделены инструменты, позволяющие лидерам рынка завоевывать интерес целевой аудитории (рисунок 19).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 19 – Оптимальный вариант механики новой программы лояльности

Особенностью реализации рассмотренных инструментов программ лояльности для клиентов является максимальное количество вознаграждений за целевые действия, а также персонализация предложений для покупателей. Реализация последних основана на использовании истории покупок, с учетом которой в чеке автоматически формируется процент скидки на товар (уникальный для данного покупателя или приобретаемый чаще всего) и период действия предложений. При ис-

пользовании мобильного приложения персонализация предполагает самостоятельное установление покупателем скидки на любимые товары.

Внедрение программы лояльности включает два этапа: технический и маркетинговый. Технический этап – это интеграция цифрового обеспечения программы лояльности со всеми системами компании. Маркетинговый этап – это оповещение всех существующих и потенциальных покупателей о запуске новой уникальной карты лояльности, которая принесет клиенту много выгодных предложений, а также замена текущих карт на новые. Технический этап внедрения программы лояльности состоит из интеграций с системами сети, загрузочного тестирования, качественной проверки выполнения всех функций лояльности. Алгоритм внедрения программы лояльности представлен на рисунке 20.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 20 – Алгоритм внедрения программы лояльности

Для работы программы лояльности необходима интеграция цифрового обеспечения со следующими системами компании: кассовым программным обеспечением; товароучетной системой; мобильным приложением; сайтом и интернет-магазином; провайдерами рассылок (СМС, электронная почта, мессенджеры и т. д.).

После прохождения технического этапа интеграции программы лояльности со всеми системами продовольственного ритейлера, загрузочных тестирований, удостоверении в бесперебойной работе всех систем, служба маркетинга может перейти к этапу замены карт и их выдаче покупателям. Информирование покупателей о новой программе лояльности может осуществляться с помощью следующих инструментов: PR-продвижение, реклама на радио и ТВ, таргетированная интернет-реклама, информирование в магазинах продовольственной торговой сети. Таким образом, вовлеченность в программу лояльности обеспечивается преимущественно благодаря качественному и широкому оповещению.

Участником программы лояльности может стать любое физическое лицо старше 18 лет. Получение карты может быть, как платным, так и бесплатным. Идентификация участника программы может происходить по физической пластиковой карте, виртуальной карте из мобильного приложения, номеру телефона. Процедура вступления в бонусную программу лояльности состоит из трех основных этапов: выдачи карты, ее регистрации, установки мобильного приложения (таблица 30).

Таблица 30 – Основные этапы вступления в программу лояльности продовольственной торговой сети

Этап	Канал	Статус карты, идентификация	Доступные привилегии
Выдача карты	– на кассе; – на стойке информации	– не активирована; – пластиковая	– скидки для участников программы лояльности в течение первых двух недель; – начисление баллов по основному правилу
Верификация по номеру телефона + заполнение анкеты	– форма на сайте; – стойка информации; – скачать/обновить мобильное приложение	– активирована; – пластиковая; – номер телефона (для начислений)	– скидки (постоянно); – начисления на день рождения; – списание бонусов на оплату покупок; – персональные предложения на чеке
Установка/обновление мобильного приложения	– скачать/обновить мобильное приложение	– активирована; – пластиковая; – номер телефона (для начислений); – виртуальная	– клуб; – списание бонусов на каталог подарков; – опция «Назначь свою скидку»
Примечание – Составлено автором.			

В рамках программы лояльности при регистрации карты ведется сбор персональных данных. Обязательными полями для заполнения анкеты участника являются: имя, номер телефона, согласие с правилами программы лояльности, согласие на получение информации по каналам связи, согласие на обработку персональных данных, дата заполнения и подпись клиента. Выбранные поля необходимы для качественной сегментации клиентской базы и формирования специальных предложений на основе предпочтений покупателя.

Правила предоставления привилегий действуют отдельно для основной (базовой) схемы и для различных акций. Базовая схема описывает общее для всех участников правило, по которому работает программа лояльности. По сравнению с акционными условиями, программа лояльности является долгосрочной и открыто декларируется участникам информацию на сайте и в рекламных материалах. Новая программа лояльности может предоставлять следующие вознаграждения: скидки для участников; бонусы (взамен текущей дисконтной программы); клубы; персональные предложения.

При переходе на бонусную программу лояльности блок акций частично или полностью переводится в скидки, доступные только для участников программы. При частичном переводе акции на товары доступны только участникам программы, а следует выделить в торговом зале особыми цветовыми ценниками с ценой для участников и с ценой для всех остальных. Бонусные правила планируется ввести взамен дисконтной накопительной программы, предлагающей скидки в процентах в зависимости от суммы покупок в предыдущем месяце. Можно выделить три типа предложения клиенту в рамках программы: 1) предложение на уровне товарной подкатегории, 2) бренда или 3) отдельного товара. Чем больше сегмент, тем более узким должно быть предложение.

Программа лояльности должна учитывать возможность соотношения предложений в зависимости от покупательского поведения клиента. Например, включать одно или несколько предложений из новых для клиента товарных подкатегорий, и добавлять информацию о скидках на категории товаров, покупавшихся ра-

нее. Для каждого клиента необходимы оба типа предложений, позволяющих сохранить интерес к привычным продуктам и привлечь внимание к новым товарам.

Кроме того, программа лояльности позволяет оптимизировать предложение для клиента по глубине скидки<sup>1</sup> с позиции экономической эффективности реализации товаров в торговой сети.

В программе лояльности возможно использование нескольких каналов коммуникаций: электронная почта, SMS, push-сообщения, личный кабинет в мобильном приложении и на сайте, печать на чеке. Все коммуникации делятся на три группы:

- технические, предполагают создание верификационных кодов при регистрации, подтверждение электронной почты, триггерные акции, привязанные к изменению жизненного цикла клиента, запускающиеся через триггеры, индивидуально для каждого клиента, при наступлении определенного события;
- рекламные, включают регулярные персональные предложения;
- сегментные целевые акции по запросу, предусматривают дополнительные акции по инициативе компании или поставщиков.

Преимуществом мобильного приложения перед пластиковой картой является наличие детальной информации о поведении клиентов: история покупок; баллы за отзывы; винный клуб; каталог призов и подарков; персональные предложения «Назначь свою скидку». Для этого мобильное приложение должно быть способным выполнять функции, описанные в таблице 31.

Таблица 31 – Функциональность мобильного приложения при запуске

Раздел	Требования
Регистрация в программе лояльности и идентификация	<p>Осуществлять процесс регистрации с верификацией номера телефона и адреса электронной почты.</p> <p>Идентифицировать участников при помощи виртуальной карты.</p> <p>Позволять изменять поля анкеты, при этом контролировать изменение поля «День рождения» не более 1 раза в год.</p> <p>Поддерживать связь между мобильным приложением и социальными сетями.</p> <p>Управлять настройками (подключение уведомлений, рассылки и т. д.)</p>

<sup>1</sup> Глубина скидки – это процент снижения регулярной цены до уровня промоцены.

Продолжение таблицы 31

Раздел	Требования
Скидки, начисление бонусов, фишки	Показывать историю транзакций в режиме онлайн. Показывать значение скидки, начисленных и списанных баллов в истории транзакций. Показывать ежемесячную статистику «В этом месяце вы сэкономили на скидке X рублей, на бонусах Y рублей». Показывать статистику за весь период участия клиента в программе: сумму скидок, баланс баллов, включая начисленные, списанные, сгоревшие. Начислять баллы за отзывы о продуктах. Отображать статистику по фишечной акции
Списание бонусов	Отображать каталог призов Выбор товара из каталога призов
Винный клуб	Отдельный раздел «Винный клуб» со своей историей транзакций и дополнительной анкетой на вступление. Раздел должен быть доступен для участников старше 18 лет. Добавлять рекомендуемые к вину товары в список покупок
Персональные предложения типа «Назначь себе скидку»	Отдельный раздел «Назначь себе скидку» – в нем необходимо отображать список 10 товаров, из которых пользователь может выбрать 3. Отправлять список выбранных товаров в список покупок
Персональные предложения типа «Выбор компании»	Отдельный раздел «Персональные предложения», в котором отображен список товаров со скидкой. Товары уникальны для каждого клиента. Возможность добавить товар из списка акции
Другие акции и купоны	Отображать купоны
Коммуникации	Отправлять push-сообщения
Другая функциональность	Составлять списки покупок. Предлагать рецепты, которые могут трансформироваться в список покупок. Сканировать штрихкоды, чтоб узнать цену, информацию о товаре. Отображать акции и новинки. Отображать магазины на карте и списком. Содержать информацию о компании, контакты
Примечание – Составлено автором.	

N. Bombajj и др.<sup>1</sup>, рассматривая коэффициент окупаемости – основной показатель успеха программ лояльности по широкому набору продуктовых организаций

<sup>1</sup> Bombajj N., Gelper S., Dekimpe M. Designing successful temporary loyalty programs: An exploratory study on retailer and country differences // International journal of research in marketing. 2022. Vol. 39. P. 1275–1295.

торговли в 45 странах, изучили влияние на него четырех ключевых характеристик дизайна программ (продолжительность реализации, предлагаемая скидка, размер бонусных начислений до возможности их использования при следующей покупке, и глубина скидки). Ученые пришли к заключению о дифференциации эффективности механизмов программ лояльности в зависимости от характеристик самой розничной торговой сети и страны, в которой она функционирует. Однако обосновали, что высокие бонусные ставки в конечном счете выгодны не только производителю, но и приводят к увеличению продаж и прибыли розничной торговой сети.

I. Zakaria и др.<sup>1</sup> выявили положительную и значительную взаимосвязь между программой лояльности, удовлетворенностью клиентов и их лояльностью. Полученные результаты подтверждают, что на удовлетворенность клиентов и качество покупок значительно влияют такие возможности, как программы партнеров, возврат подарков, страховое покрытие и специальная цена. Дополнительно на лояльность воздействуют наличие подарочных сертификатов, купонов на скидку и специальная цена.

М. Ю. Гвоздев с коллегами<sup>2</sup> представили экономическое обоснование эффективности внедрения программы лояльности при условии изменений в бизнес-процессах: численность персонала, анализ загруженности персонала с последующим внедрением CRM-системы. При комплексном подходе к процессу контроля и оказания услуг использование программы лояльности может принести экономический эффект в размере 25 %.

Программа лояльности будет считаться эффективной при достижении следующих годовых показателей<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Zakaria I., Rahman B., Othman A. et al. The relationship between loyalty program, customer satisfaction and customer loyalty in retail industry: a case study // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 129. P. 23–30.

<sup>2</sup> Гвоздев М. Ю., Денисова Т. В., Малькова А. С. Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2021. Т. 15, № 1. С. 77–82.

<sup>3</sup> КPI для оценки эффективности бонусной программы лояльности. URL: <https://manzanagroup.ru/information/kpi-dlya-otsenki-effektivnosti-bonusnoy-programmy-loyalnosti/> (дата обращения: 20.05.2023).

– доля в транзакциях (уровень проникновения / penetration rate) – это показатель, который отражает частоту предъявления карты участника программы лояльности при завершении покупки – не менее 40 %;

– коэффициент списания баллов (redemption rate) – это показатель, который используется при оценке эффективности бонусных программ лояльности — 70 % и выше;

- доля карт, без заполненной вступительной анкеты – не превышает 10%;
- доля карт, владельцы которых доступны для коммуникаций – 85% и выше;
- отклик покупателей на персональные предложения – свыше 10 %;
- рост пенетрации целевого ассортимента – свыше 5 %;
- доля начисления по целевым акциям – от 30 до 60% от общих начислений.

Основной задачей программы лояльности является изменение потребительской корзины, количества товаров в ней, суммы и частоты покупки в сетевой розничной торговле продовольствием, поэтому показатель проникновения целевого ассортимента может быть увеличен на 5-10 %.<sup>1</sup>

Действующие программы лояльности крупных федеральных торговых сетей в основе имеют бонусную систему вознаграждений, но для удержания клиента и формирования долгосрочных отношений компании используют персонализированный подход к участникам. Эффективность работы программы лояльности доказывается данными о количестве карт лояльности и коэффициенте их проникновения в покупки клиентов (таблица 32).

В 2022 г. число активных держателей карт лояльности «Лента» достигло 26,9 млн чел. (плюс 30,9 % в сравнении 2019 г. с 2022 г.), около 96 % продаж осуществлялось с их использованием. Второй по эффективности реализации определена программа лояльности X5 Group. В совокупности в розничных форматах этой торговой сети было зарегистрировано 69,5 млн пользователей карт лояльности на 2022 г., при этом проникновение в трафик снизилось с 90 % до 69,5 %.

---

<sup>1</sup> Максимова К., Ломаченко А. (2023) Как поставить и достичь KPI программы лояльности URL: <https://mindbox.ru/journal/experts/kpi-programmy-loyalnosti/> (дата обращения: 23.05.2023).



Таблица 32 – Анализ эффективности использования карт лояльности продовольственных ритейлеров – лидеров по реализации CRM-систем

Продовольственная торговая сеть	Количество зарегистрированных карт лояльности, млн шт.			Изменение 2022 к 2019, %	Коэффициент проникновения, % (2022)
	2019	2021	2022		
Магнит	33,0	59,0	100,0	174,1	65
X5	37,5	47,4	69,5	136,5	78
Лента	15,8	19,0	26,9	130,9	96
Вкусвилл	7,9	13,4	7,0	110,9	80
Примечание – Составлено автором по данным «Магнит», X5 Retail Group, «Лента», «Вкусвилл», АКОРТ.					

В торговой сети «Вкусвилл» доля продаж по картам лояльности снизилось с 90 % до 80 %. Продовольственный ритейлер «Магнит», запустивший программу лояльности в 2019 г., достиг коэффициента проникновения до 65 % к 2022 г.<sup>1</sup> Данная статистика свидетельствует об изменении интереса потребителей к программам лояльности в зависимости от предлагаемых инструментов. Использование в программе лояльности уникальных игровых техник, онлайн-акций и интерактива позволяют ритейлеру выйти на новый уровень.

## Выводы по главе 2

На основании проведенных исследований диссертантом предложены и обоснованы научно-теоретические положения многофакторного анализа сбалансированности ассортимента и достижения его гармоничности в интересах повышения экономической эффективности функционирования продовольственных магазинов торговой сети на основе внедрения цифровых технологий, позволяющего оптими-

<sup>1</sup> Эксперты INFOline сформировали рейтинг программ лояльности крупнейших FMCG (2022) URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/eksperty-infoline-sformirovani-reyting-programm-loyalnosti-krupneyshikh-fmcg-setey/> (дата обращения 15.05.2023).

зировать и систематизировать информацию по результатам комплексной аналитической деятельности категорийного менеджера (сбалансированность, гармоничность ассортимента, ABC-XYZ-анализ и др.).

Дополнительно, автором разработан алгоритм оценки и формирования ассортиментной матрицы торговых сетей, структурирующий ее субъектно-объектный состав и организационно-экономические решения в функциональных областях розничной торговли, что позволяет обеспечить снижение операционных издержек и повысить качество сервиса торговых услуг на местных продовольственных рынках за счет более гибкой ценовой политики и контроля затрат на всех системных уровнях: склад, магазин, клиент. Анализ предполагает оценку потребительских параметров товарной группы, включающих такие характеристики, как бренд, упаковка, масса, разновидность продукта. Исследование проводится по следующим показателям: структура товарооборота (в штуках и рублях), маржинальность и SKU.

Представленные диссертантом во второй главе данные позволяют сделать вывод о том, что в настоящее время вопросы, связанные с формированием потребительской лояльности, приобретают все большее значение. Это связано с тем, что в период экономической нестабильности и растущей конкуренции на первое место выходит проблема удержания существующих клиентов и привлечения новых. Таким образом, лояльный клиент становится ключевой опорой, которая поможет предприятию пережить трудные времена. Современный рынок продуктовой розничной торговли насыщен конкурентами, поэтому борьба за клиента и установление долгосрочных контактов – на сегодняшний день становится главной целью для всех предприятий, предлагающих продукты питания.

Анализ рынка сетевой розничной торговли позволил проанализировать и сравнить механизмы функционирования программ лояльности. Торговые сети-конкуренты отличаются современностью программ лояльности: сегментированные предложения, персонализация, общение через несколько каналов коммуникации, применение разнообразных инструментов, использование инфоповодов для проведения акций. Действующие программы лояльности крупных федеральных ритейлеров имеют в основе бонусную систему вознаграждений, но для удержания кли-

ента и формирования долгосрочных отношений компании используют персонализированный подход к участникам.

Для того чтобы привлечь покупателя в продовольственную сеть, необходимо внедрить современную программу лояльности с наиболее выгодными условиями, дополнительными вознаграждениями, элементами интерактивной игры и использованием цифровых технологий. Определено, что основным целевым показателем программы лояльности является увеличение количества покупок по карте лояльности в общем объеме. Фактически именно этот показатель в дальнейшем позволит ритейлеру отслеживать и анализировать своих клиентов, а соответственно, регулировать взаимоотношения с ним.

Внедрение программы лояльности, направленной на персонализацию клиентов и сконцентрированной на онлайн-сегменте, запуск нового мобильного приложения с функциями интернет-магазина позволят торговой сети увеличить долю покупок по новым картам. Совершенствование программы лояльности клиентов позволит повысить интерес потребителей к продовольственной торговой сети, а также обеспечит внимание новых клиентов, что в итоге позволит выстроить наиболее прочные и эффективные взаимоотношения в системе «продавец-покупатель».

Крупные торговые сети проводят исследования в области потребительского поведения и разрабатывают инструменты для привлечения аудитории. Ключевые тренды преимущественно сводятся к следующему:

- акцент на товары категорий «фреш» и «ультрафреш» (например, при обновлении концепции торговой сети «Ашан» в московском торговом центре «Капитолий» акцент был сделан на свежих продуктах. При входе в суперстор посетителям встречал пиццайоло, далее они могли посетить сырную, колбасную, рыбную лавки, попробовать свежую выпечку и т. д.);

- появление категории «здоровое питание» (например, сеть Globus открывает крупные отделы «Эко.Био.Веган» в каждом гипермаркете);

- изменение формата выкладки товаров (торговое пространство сети «Ашан» стало использоваться более рационально: вертикальная выкладка сменилась на полувертикальную и точечную; сеть Globus перешла на использование стеллажей вы-

сотой максимум в пять полок, чтобы обеспечить более понятную и заметную клиенту навигацию);

– цифровизация процессов (например, многие торговые сети стали использовать электронные ценники, информация о товаре удобно и своевременно обновляется через планшет, что упрощает работу менеджеров, увеличивает долю самообслуживания в магазине; торговая сеть «Перекресток» расширила возможности самообслуживания на кассе: теперь покупатели могут отсканировать штрихкоды товаров при помощи приложения и самостоятельно оплатить их);

– развитие сервиса доставки.

В связи с обозначенными тенденциями многие компании провели корректировку стратегий и интенсифицировали внедрение цифровых технологий, продолжают развивать коммуникации с целевой аудиторией через разнообразные цифровые каналы, учитывая особенности рынка.

### **3 Методические подходы к исследованию процессов цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в Российской Федерации**

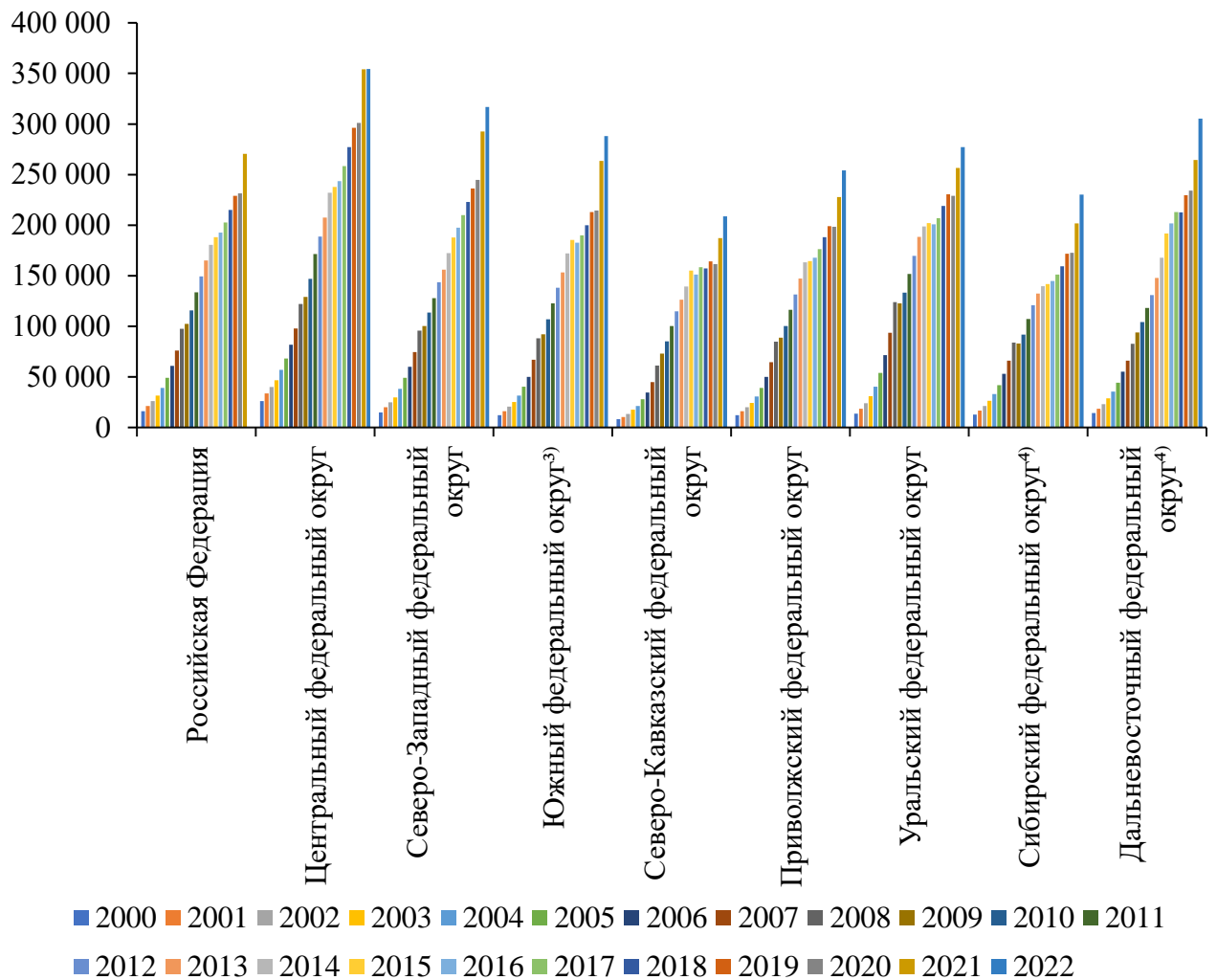
#### **3.1 Оценка процессов цифровизации отечественного продовольственного ритейла**

Среди ключевых тенденций экономики сферы услуг в России по данным исследований, приведенных в предыдущих главах, выявлены: развитие интернет-торговли, продолжающаяся консолидация рынка и ориентация на экосистемность как способность торговых сетей удовлетворять потребности клиентов в партнерстве с другими участниками рынка. Ключевая роль в данном процессе отводится ритейлу, в том числе продовольственному, что подтверждается статистическими данными Министерства промышленности и торговли РФ и Росстата, согласно которым в 2022 г. доля торговли в ВВП составляла 12,3 %, а налоговых поступлений в бюджеты всех уровней – 12,6 %<sup>1</sup>. Темп роста оборота розничной торговли продовольственными товарами на душу населения с 2000 по 2022 г. ( $y = 6\,060,5x + 8\,705,1$ ;  $R^2 = 0,9864$ ; авторегрессионная модель:  $y = 11546,4x + 150195$ ;  $R^2 = 0,9140$ ) превысил темп роста среднедушевых денежных доходов населения за аналогичный период ( $y = 1\,871,7x + 23\,352$ ;  $R^2 = 0,9426$ ; авторегрессионная модель:  $y = 1591,7x + 24442$ ;  $R^2 = 0,9613$ ). В результате темпы роста оборота розничной торговли продовольственными товарами на душу населения и среднедушевых денежных доходов населения имели положительную динамику по линейному тренду с близкими к единице коэффициентами аппроксимации (0,9864 и 0,9426 соответственно) и положительным значением коэффициентов угла наклона (6060 и 1871,7 соответственно) и сме-

---

<sup>1</sup> Развитие внутренней торговли / Минпромторг России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industry/otrasli/trade/#si1> (дата обращения: 20.08.2022).

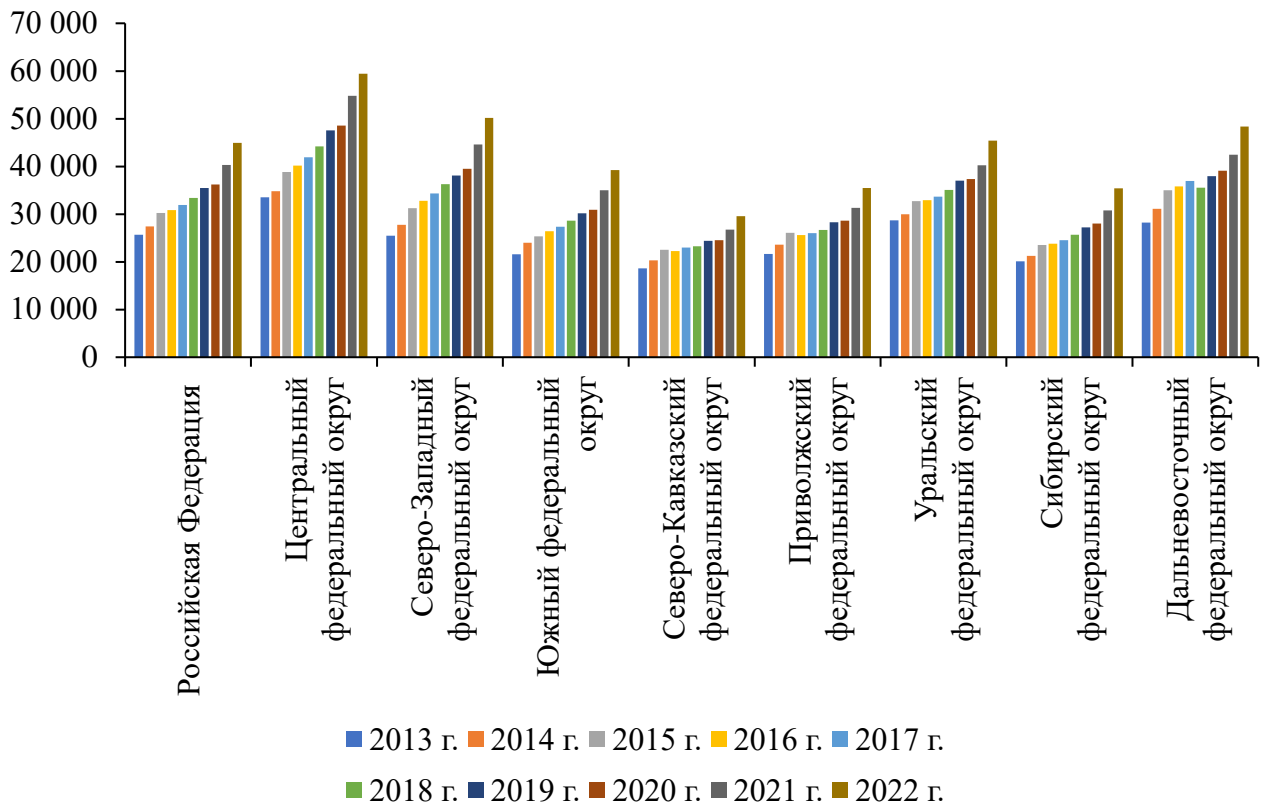
щения (8 705 и 23 352 р. соответственно). Аналогичные тенденции отмечены во всех федеральных округах (рисунки 21 и 22).



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 21 – Оборот розничной торговли в расчете на душу населения по федеральным округам, р.

Еще одним трендом, подтверждаемым статистикой, является увеличение доли продаж продовольственных товаров в ритейле по сравнению с другими розничными форматами. Согласно данным Росстата, доля оборота торговых сетей, реализующих пищевые продукты, в общем объеме оборота розничной торговли продовольствием России за последние 12 лет (с 2011 по 2022 г.) выросла на 24,8 % (рисунок 23).

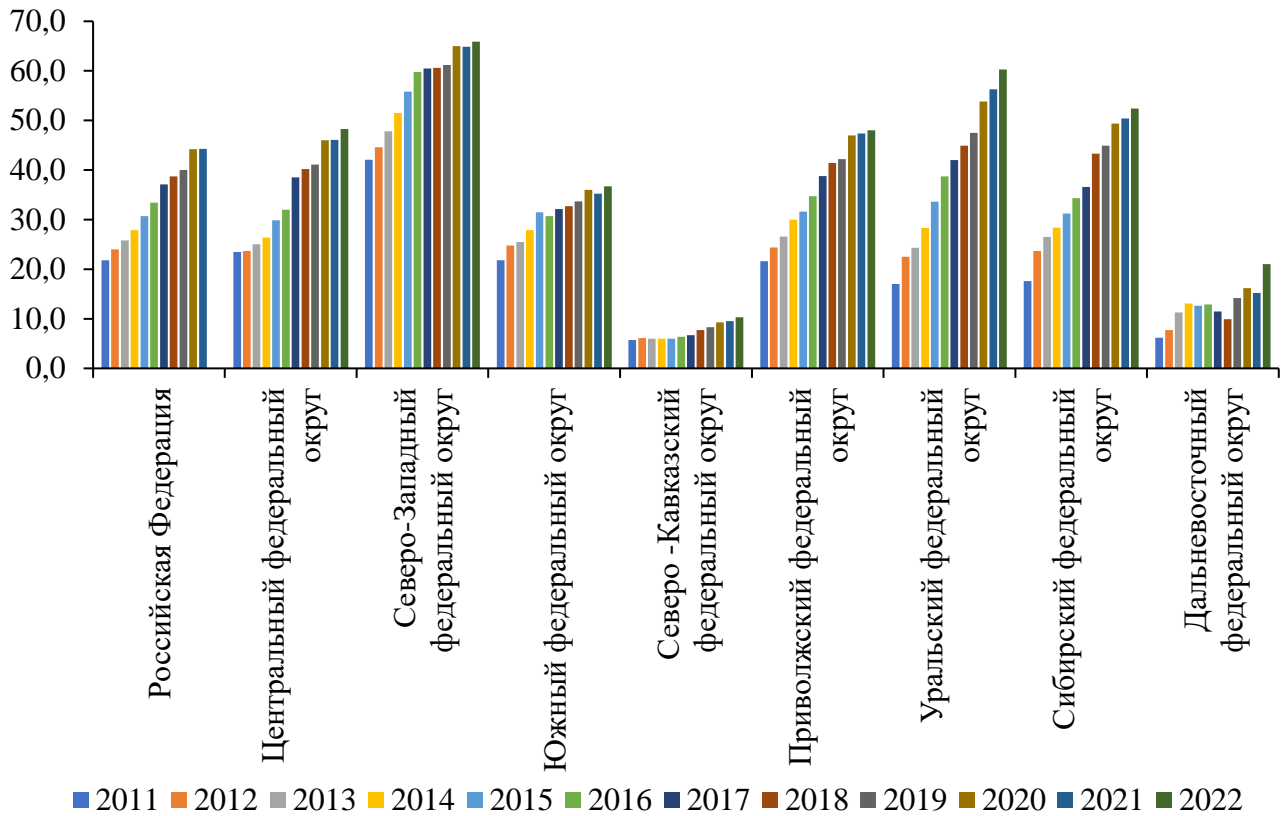


Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 22 – Среднедушевые денежные доходы населения по федеральным округам, р./мес.

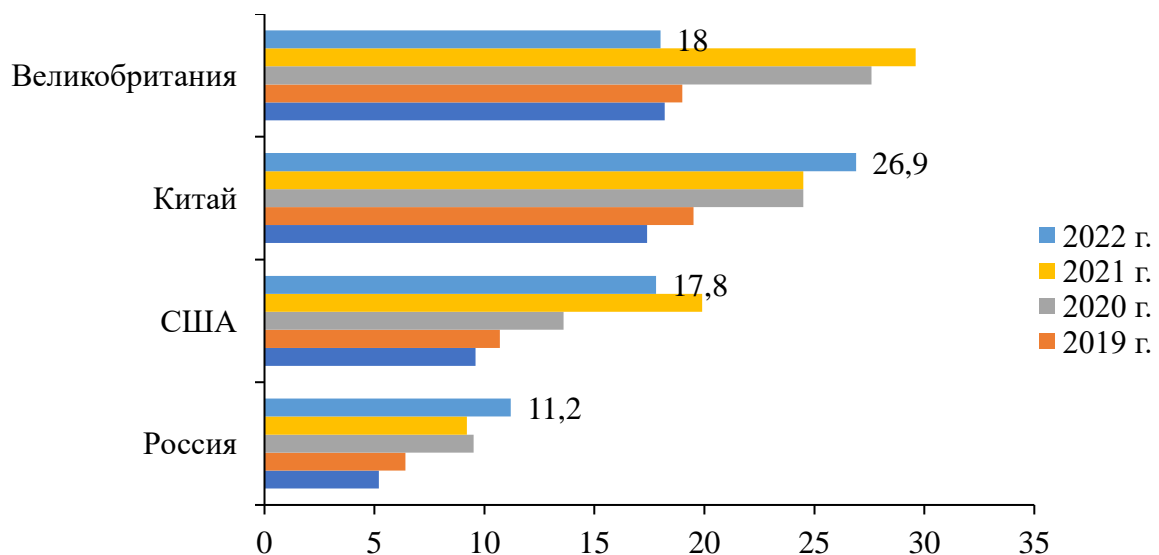
Самый высокий темп роста данного показателя отмечался в Уральском и Сибирском федеральных округах (43,3 % и 34,8 % соответственно), низкий – в Северо-Кавказском и Дальневосточном (4,6 % и 14,8 % соответственно).

В последние два года значения данного показателя стабилизировались в связи с повышением интереса потребителей к формату онлайн-ритейла. В продовольственных торговых сетях в 2019 г. доля канала интернет-торговли по всей России составляла 6,4 % в денежном выражении, в марте 2022 г. она достигла уже 9,5 %. Рынок онлайн-торговли в 2022 г. стабилизировался на уровне 11,2 %, увеличившись с 2018 г. на 4,8 % (рисунок 24). На мировом рынке ведущие позиции по росту доли оборота интернет-торговли в общем обороте розничной торговли за 2018–2021 гг. занимали Китай (9,5 %) и США (8,2 %).



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 23 – Доля оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, %

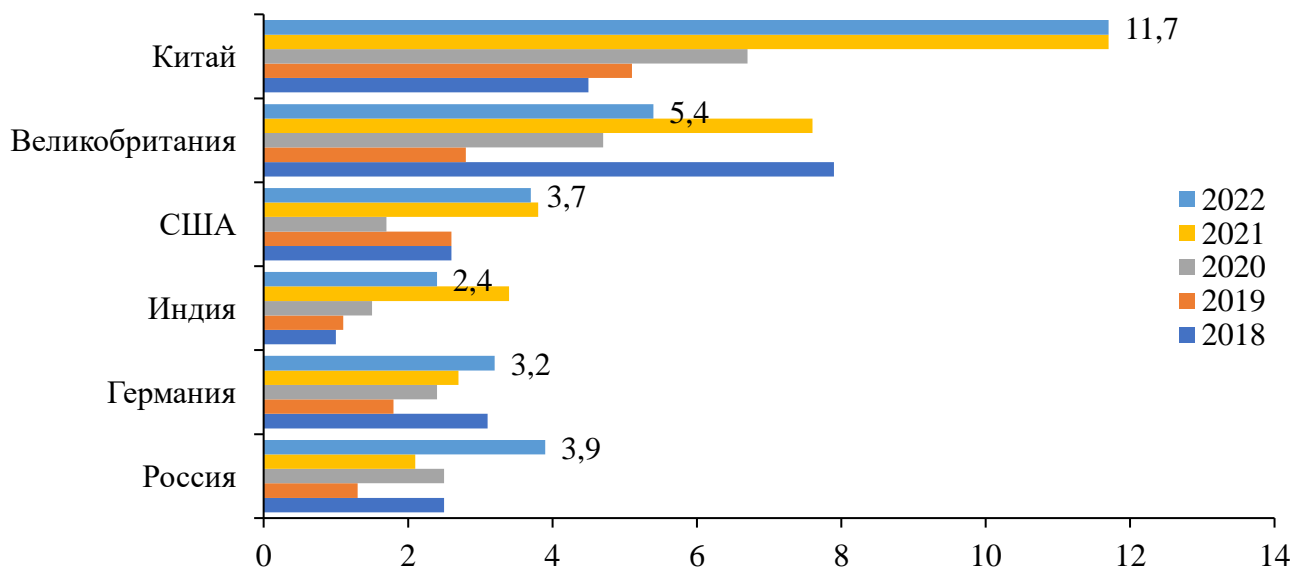


Примечание – Составлено автором по данным АКИТ.

Рисунок 24 – Доля рынка интернет-торговли в общем обороте розничной торговли, %



Мировой ритейл внедряет цифровые технологии и информационные ресурсы для того, чтобы понять и изменить поведение клиентов во время процесса покупок, что связано с нестабильным значением доли интернет-торговли в ВВП. В ведущих странах по развитию данного направления, таких как Россия, Германия, США, Великобритания, значение исследуемого показателя нестабильно, что напрямую связано с особенностями развития экономики услуг данных государств (рисунок 25). Устойчивый темп роста рассматриваемого параметра имеют Китай (плюс 7,3 %) и Индия (плюс 2,4 %). По итогам 2019 г. Россия занимала 5-е место в рейтинге самых быстрорастущих рынков после Мексики, Индии, Филиппин и Китая. Сравнение рынков с учетом населения показало, что Россия располагается на 9-м месте по объему интернет-торговли на душу населения. На первых позициях разместились США, Южная Корея и Великобритания.

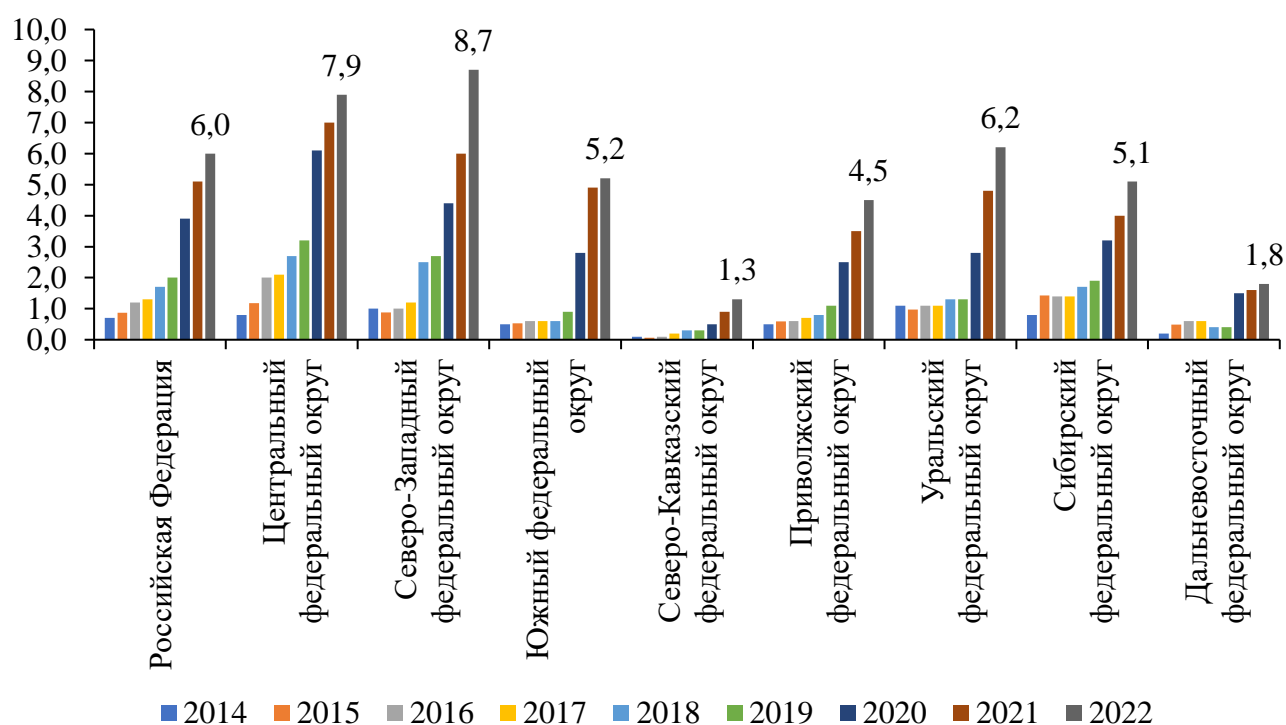


Примечание – Составлено автором по данным Data Insight.

Рисунок 25 – Доля интернет-торговли в ВВП, %

Одними из бенефициаров тренда на дистанционные покупки становятся сервисы доставки продуктов питания. Однако, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), потребителям может не хватать впечатлений и нового опыта, в результате чего продажи через онлайн-сервисы могут сократиться, а довольственный ритейл, при этом удерживает свой сегмент на рынке услуг.

Доля рынка интернет-торговли России 2022 г. составила 6,0 % (рисунок 26) от оборота розничной торговли, что выше уровня 2014 г. (5,3 %). Наиболее высокая доля онлайн-торговли в Центральном (7,9 %) и Северо-Западном (8,7 %) федеральных округах, а самая низкая – в Северо-Кавказском (1,3 %) и Дальневосточном (1,8 %). Данная зависимость объясняется различиями в торговой инфраструктуре рассматриваемых субъектов РФ.

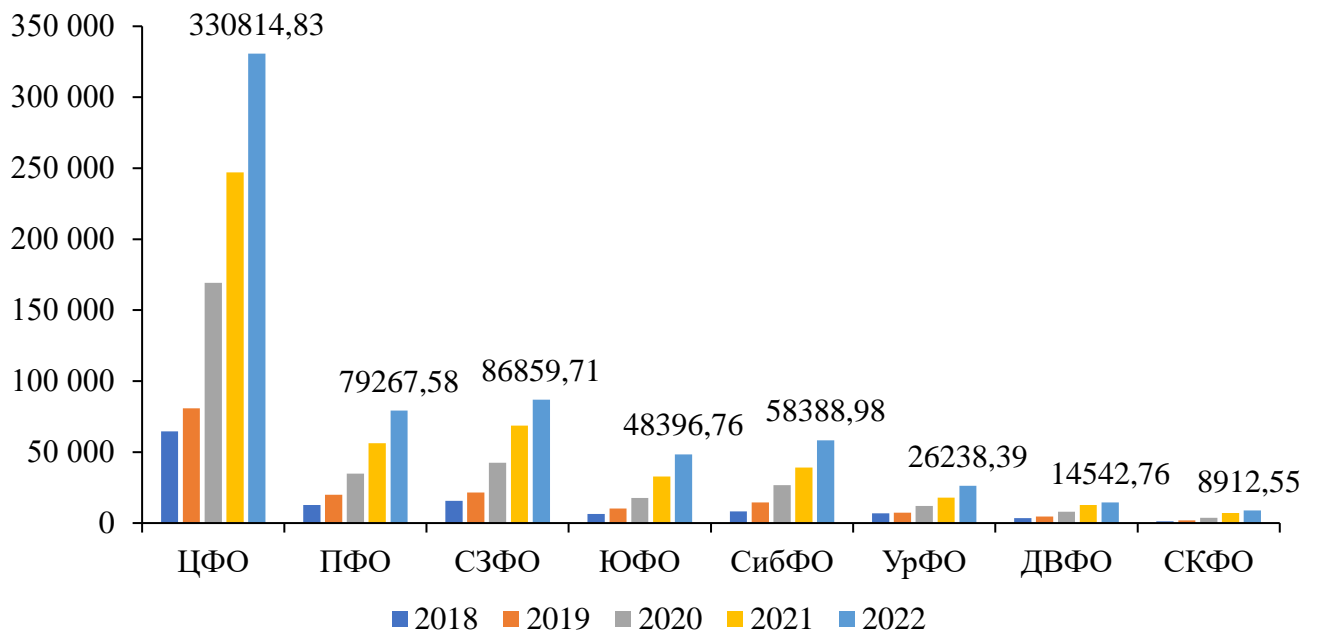


Примечание – Составлено автором по данным Росстат.

Рисунок 26 – Доля рынка интернет-торговли в обороте розничной торговли России за 2014–2022 гг., %

Большинство экспертов выделяют следующие причины роста доли онлайн-сегмента продовольственного ритейла. Во-первых, рынок онлайн-торговли вырос за период пандемии COVID-19, которая способствовала переходу потребителей в онлайн и изменила модель поведения всех стейкхолдеров рынка. Во-вторых, насыщение сегмента офлайн-торговли. По данным АКИТ, объем рынка онлайн-продаж продовольственных товаров в России в 2022 г. составил 653,4 млрд р. Для сравнения: за 2018 г. объем рынка составлял 64,6 млрд р., т. е. за четыре года оборот вырос в 10,1 раза. Аналогичный тренд выявлен в федеральных округах (рису-

нок 27). Так, наиболее высокий темп роста объема продаж интернет-торговли продуктами питания отмечен в Северо-Кавказском и Южном федеральных округах – 7,6 и 7,1 раза соответственно, а в Уральском наиболее низкий – 3,8 раза.



Примечание – Составлено автором по данным АКИТ.

Рисунок 27 – Динамика объема продаж интернет-торговли продуктами питания в федеральных округах, млн р.<sup>1</sup>

Цифровая сервисизация продовольственного ритейла России проходит стадию становления, что подтверждает вариация ключевых показателей рынка интернет-торговли продовольственными товарами (таблица 33). Так, средний чек интернет-продаж на локальном рынке в сравнении с трансграничным втрое меньше, при этом доля продаж – на 10,4 % больше. По всему рынку онлайн-торговли продовольственными товарами средний чек увеличился в 2022 г. по сравнению с 2021 г. в 6,1 раза, что связано с увеличением количества онлайн-торговли продовольственных торговых сетей и усилением конкуренции, а также непостоянным покупательским поведением.

<sup>1</sup> Рынок интернет-торговли / АКОПТ. URL: <http://www.acort.ru/media-tsentr/tsifry-i-fakty-riteyla/Rynok-internet-torgovli.html> (дата обращения: 18.09.2022).

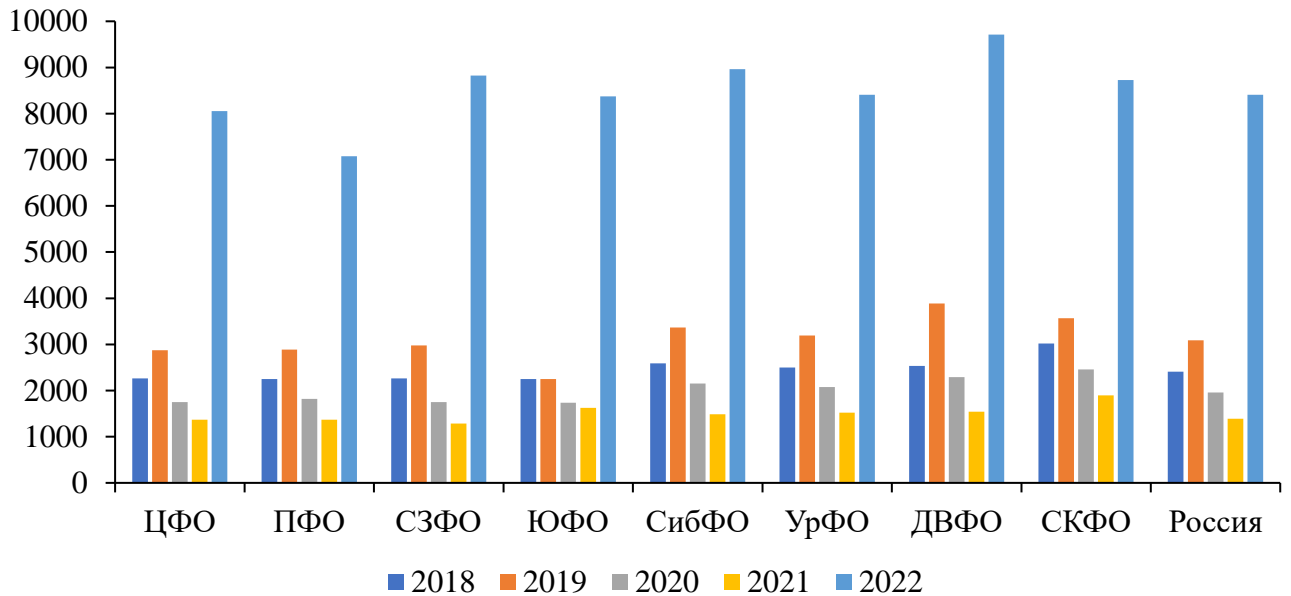
Таблица 33 – Анализ рынка интернет-торговли продовольственными товарами в России за период с 2018 по 2022 г.

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	Средний темп роста, %
Средний чеки на локальном рынке, р.	835	1 517	2 079	1 406	13 319	3795,1
Средние чеки на трансграничном рынке, р.	3 971	4 502	5 464	5 533	3 493	724,7
Средние чеки, р.	2 413	3 087	1 955	1 385	8 406	1 982,7
Доля продаж на локальном рынке, %	7,7	8,6	10,2	9,9	13,6	1,5
Доля продаж на трансграничном рынке, %	1,0	6,2	7,7	6,0	3,2	2,2
Объем продаж, млн р.	119 095,12	160 795,85	314 229,86	481 125,21	653 421,56	177 231,9
Количество заказов, млрд раз	49,3	52,0	160,7	346,3	77,7	93,0
Примечание – Составлено автором по данным АКИТ и Data Insight.						

По данным исследования AdvantShop<sup>1</sup>, в 2020 г. открылось в 1,5 раза больше новых интернет-магазинов, чем в 2019 г., в связи с чем офлайн-ритейлеры были вынуждены открывать собственные онлайн-площадки, где объем продаж (в 4 раза) и количество заказов (в 7 раз) росли более высокими темпами. Эти данные связывают со спецификой потребительского поведения на рассматриваемых рынках и различием покупательских потребностей. Выявлен рост количества покупателей и объема заказов. Позитивная динамика перекрывает падение среднего чека, значение которого различается по федеральным округам (рисунок 28).

Наиболее высокое значение среднего чека в онлайн-торговле продуктами питания выявлено в Дальневосточном федеральном округе (9 710 р.), а наиболее низкое – в Приволжском (8 073 р.). В остальных федеральных округах значение данного показателя близко к среднерыночному.

<sup>1</sup> Аналитика по онлайн-продажам в период карантина / AdvantShop. 2020. URL: <https://www.advantshop.net/blog/common/analitika-po-onlain-prodazham-v-period-karantina> (дата обращения: 15.11.2021).



Примечание – Составлено автором по данным АКИТ.

Рисунок 28 – Динамика среднего чека онлайн-торговли продуктами питания в федеральных округах в 2018–2022 гг., %

Очевидно, что товары первой необходимости люди будут покупать всегда, но тенденция проникновения онлайн-торговли будет доминировать в ближайшие годы. Изменение поведения покупателей в интернет-пространстве положительно повлияло на рост конкуренции среди организаций онлайн-торговли продовольственными товарами. Но, несмотря на процесс привыкания, большинство потребителей не могут адаптироваться к новым способам доставки, поскольку продукты питания являются товарами первой необходимости и к ним предъявляют повышенные требования, проконтролировать которые клиент может только лично.

С целью объективного анализа развития онлайн-торговли продовольствием в России диссертантом систематизированы данные по ключевым показателям ведущих интернет-магазинов России согласно рейтингу аналитического агентства Data Insight (таблица 34).

Анализ топ-10 интернет-ритейлеров выявил отсутствие в рейтинге крупных продовольственных интернет-магазинов до 2018 г. При этом в 2018 г. цифровых продовольственных ритейлеров было шесть, а в 2020 г. – 17, т. е. в 2,8 раза больше. Количество заказов и выручка рассмотренных интернет-магазинов в исследуемом периоде каждый год увеличивалось в среднем в 3,6 и 2,4 раза соответственно.

Таблица 34 – Топ-10 онлайн-ритейлеров по продаже продовольственных товаров в России за 2018–2022 гг.<sup>1</sup>

Магазин	Онлайн-продажи, млн р.					Количество заказов, тыс. шт.					Средний чек, р.				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
petshop.ru	6 040	7 560	11 060	12 800	16 100	2 180	2 700	3 790	4 380	4 800	2 770	2 800	2 920	2 920	3 350
igoods.ru	2 144	2 680	7 910	5 720	–	555	700	1 830	1 290	–	3 830	3 830	4 320	4 430	–
okeydostavka.ru	2 100	2 310	2 850	4 550	5 180	650	600	760	1 310	1 400	3 230	3 850	3 750	3 470	3 700
perekrestok.ru	2 041	4 900	1 823	12 000	21 200	585	1 370	1 072	7 080	11 300	3 508	3 580	1 690	1 690	1 880
av.ru	1 860	2 810	4 170	3 850	5 250	350	510	720	810	1 270	5 310	5 510	5 790	4 750	4 130
utkonos.ru	10 190	9 730	16 370	17 800	8 660	1 980	1 850	2 660	3 510	2 090	5 150	5 260	6 150	5 070	4 140
metro-cc.ru	–	728	3 400	5 920	8 600	–	167	650	1 230	1 740	–	4 393	5 230	4 810	4 940
vprok.ru	–	7 276	14 990	21 100	26 200	–	2 207	3 620	4 670	5 300	–	3 477	4 140	4 520	4 940
samokat.ru	–	543	9 450	38 200	75 900	–	1 068	18 170	64 500	120 500	–	509	520	590	630
lavka.yandex.ru	–	250	11 890	28 300	42 300	–	359	13 670	33 600	45 100	–	661	870	840	940
sbermarket.ru	–	1 351	17 570	52 100	82 500	–	297	5 330	22 100	32 900	–	4 158	3 300	2 360	2 510
vkusvill.ru	–	–	13 550	45 700	82 100	–	–	9 600	35 100	64 800	–	–	1 410	1 300	1 270
dostavka.5ka.ru	–	–	7 813	16 800	23 500	–	–	4 560	11 400	14 600	–	–	1 617	1 470	1 610
delivery-club.ru	–	–	5 180	16 400	27 500	–	–	3 460	14 400	27 500	–	–	1 500	1 140	1 000
eda.yandex.ru	–	–	1 340	11 500	19 200	–	–	861	7 660	11 100	–	–	1 545	1 500	1 730
lenta.com	–	–	1 231	10 000	23 400	–	–	760	4 570	9 700	–	–	1 533	2 190	2 410
online.globus.ru	–	–	3 420	4 720	5 100	–	–	120	480	930	–	–	6 979	9 830	5 480
4lapy.ru	–	–	–	–	6 890	–	–	–	–	3 130	–	–	–	–	2 200
magnit.ru	–	–	–	–	5 980	–	–	–	–	4 310	–	–	–	–	1 390
auchan.ru	–	–	–	–	4 100	–	–	–	–	1 210	–	–	–	–	3 390
coolclever.ru	–	–	–	–	4 010	–	–	–	–	2 140	–	–	–	–	1 870
Сумма	24 375	40 138	134 017	307 460	493 670	6 300	11 828	71 633	218 090	365 820	3 966	3 457	3 133	3 110	1 350

Примечание – Составлено автором по данным Data Insight. В статистике учитывались только заказы покупателей из России у российских продавцов.

<sup>1</sup> Рейтинг топ-100 крупнейших российских интернет-магазинов / Data Insight. URL: <https://www.top100.datainsight.ru> (дата обращения: 20.08.2022).

Сервис Utkonos в 2018 г. занимал лидирующие позиции, но уже в 2020 и 2021 гг. уступил новым цифровым сервисам доставки продуктов «Сбермаркет» и «Вкусвилл», которые быстрее освоили новые рынки в субъектах России, доминируя по выручке и количеству заказов. Существенный толчок в развитии получил цифровой сервис «Сбермаркет» в период с 2019 по 2020 г., когда число заказов увеличилось в 17,9 раза. При этом произошло снижение среднего чека на 20,6 % до 3 300 р. Падение не помешало увеличить выручку – с 1 351 млн до 17 570 млн р.

Количество заказов во «Вкусвилле» с 2020 по 2021 г. выросло в 3,6 раза, а объем выручки увеличился в 3,7 раза. Основные факторы, которые повлияли на рост онлайн-торговли в 2020 и 2021 гг., систематизированы в таблице 35.

Таблица 35 – Факторы, влияющие на рост онлайн-торговли продовольствия в России

Фактор	Причины влияния фактора на рынок
Популяризация удаленной работы	Период самоизоляции доказал эффективность удаленной организации некоторых рабочих процессов
Рост количества онлайн-покупателей	За 3 мес. карантина COVID-19 в интернете появилось более 10 млн новых покупателей, которые оценили удобство онлайн-торговли
Увеличение объема инвестиций	Продовольственные ритейлеры оценили эффективность онлайн-канала сбыта и вкладывают средства в рекламу и развитие цифровой инфраструктуры
Снижение доли офлайн-продаж	Средний темп роста офлайн-торговли – 7 %, при этом «офлайн-рынок зачастую развивается за счет инфляции» <sup>1</sup>
Примечание – Составлено автором по данным портала «Рейтинги и обзоры CMS» <sup>2</sup> и NielsenIQ	

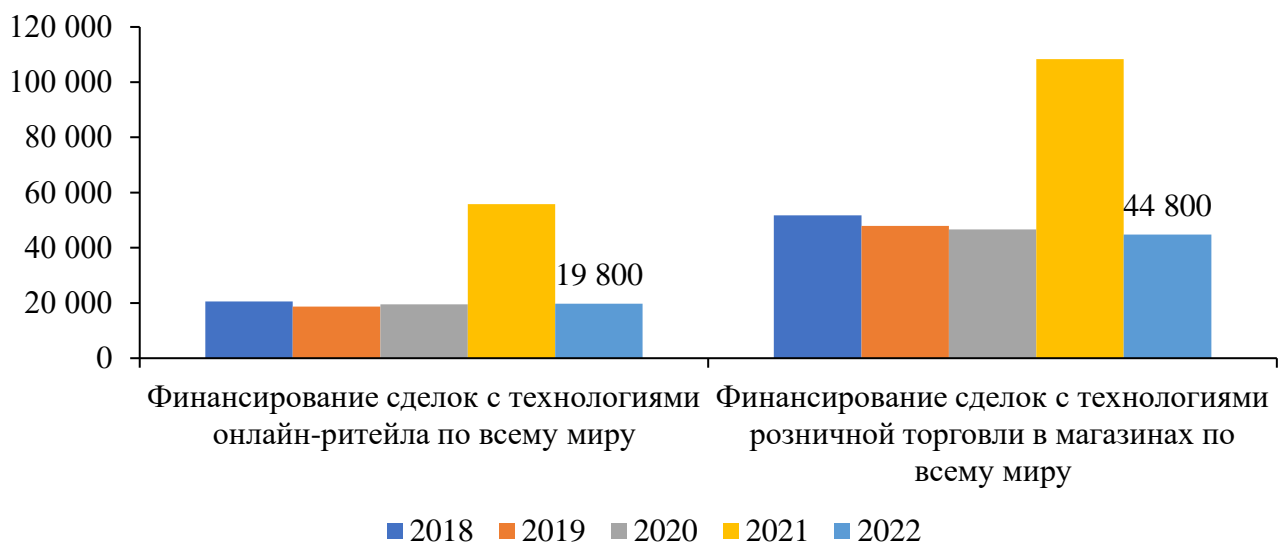
Учет рассмотренных факторов и тенденций позволил перейти к дальнейшему выбору направлений продвижения цифровых технологий в продовольственных торговых сетях. По данным исследований, катализаторами, которые повлияли на небывалую активность процессов цифровой сервисизации торговли, стали инве-

<sup>1</sup> Локтев К. Главные тренды ритейла в 2022 г. / NielsenIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2021/glavnye-trendy-ritejla-v-2022-godu/> (дата обращения: 12.05.2023).

<sup>2</sup> Что и как покупают в интернете жители России: аналитика и статистика за 2020 год URL: <https://cms-rating.ru/chto-i-kak-pokupayut-v-internete/> (дата обращения: 18.12.2020).

стиции крупных игроков, которые вкладывались в рекламу и наращивание логистической инфраструктуры.

По данным аналитического агентства Statista<sup>1</sup>, затраты ритейлеров по всему миру на канал онлайн-торговли во II квартале 2021 г. выросли в 3,4 раза по сравнению с II кварталом 2020 г. (рисунок 29). За рассматриваемые 3,5 года затраты на развитие онлайн-торговли в 3,5 раза превысили расходы на финансирование офлайн-магазинов.



Примечание – Составлено автором по данным statista.com.

Рисунок 29 – Ежеквартальное финансирование розничной торговле цифровых технологий по всему миру с I квартала 2018 г. по III квартал 2022 г., млн долл.

В России востребованность цифровых технологий, направленных на управление продажами, в организациях разных видов деятельности за десять лет с 2010 по 2021 г. увеличилась на 18,6 % (таблица 36).

В исследуемом периоде в наибольшей степени вырос спрос на CRM, ERP, SCM-системы – на 24,4 %. Следовательно, российский рынок в целом перераспределяет расходы на цифровое обеспечение с управления организационного и финансового на продажи и совершенствование обслуживания клиентов.

<sup>1</sup> Quarterly e-commerce retail technology deal financing worldwide from Q1 2018 to Q3 2022 (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/markets/423/topic/2521/retail-technology/#statistic2> (дата обращения: 23.05.2023).



Таблица 36 – Использование специальных цифровых средств в организациях в России, % от общего числа обследованных организаций

Специальные цифровые средства	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 к 2010 (+/-)
Решение организационных, управленческих и экономических задач	59,7	52,3	52,9	52,4	54,9	54,8	...	...	–
Осуществление финансовых расчетов в электронном виде	59,7	55,1	55,3	54,8	56,4	57,1	41,8	42,3	–17,4
Управление закупками товаров (работ, услуг)	0,0	38,4	37,8	36,2	38,3	39,0	26,6	26,9	26,9
Управление продажами товаров (работ, услуг)	0,0	21,9	21,8	22,0	25,9	26,0	17,9	18,6	18,6
Обучающие программы	19,1	14,3	14,2	14,2	16,9	16,4	15,3	16,1	–3,0
CRM, ERP, SCM-системы	7,6	15,4	15,9	17,4	19,6	20,5	29,8	32,0	24,4
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.									

Расходы торговых организаций на приобретение цифровых технологий (таблица 37) за период с 2017 по 2021 г. выросли на 199,8 млрд р., или в 3 раза.

Таблица 37 – Затраты торговых организаций на внедрение и использование цифровых технологий

Группа затрат	Затраты, млрд р.					2021 к 2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Приобретение вычислительной техники и оргтехники	21,8	50,2	19,8	24,6	46,9	25,1	215,1
Приобретение телекоммуникационного оборудования	4,7	19,2	5,8	5,7	7,6	2,9	161,7
Приобретение программного обеспечения	13,8	16,8	26,6	18,0	33,3	19,5	241,3
Оплата услуг связи	26,8	46,3	30,1	25,4	37,0	10,2	138,1
Всего	99,8	177,0	151,0	154,0	299,6	199,8	300,2
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.							

Наиболее высоким средним темпом затрат в среднем за год в исследуемом периоде характеризуются расходы на приобретение вычислительной техники и оргтехники – 25,1 млрд р. Наибольшая средняя доля в структуре финансирования цифровых технологий пришлась на оплату услуг связи – 12,3 %. В 2018 г. в торговых

организациях объем финансирования цифровых технологий был максимальным, что позволило существенно стимулировать развитие современных форматов торговли.

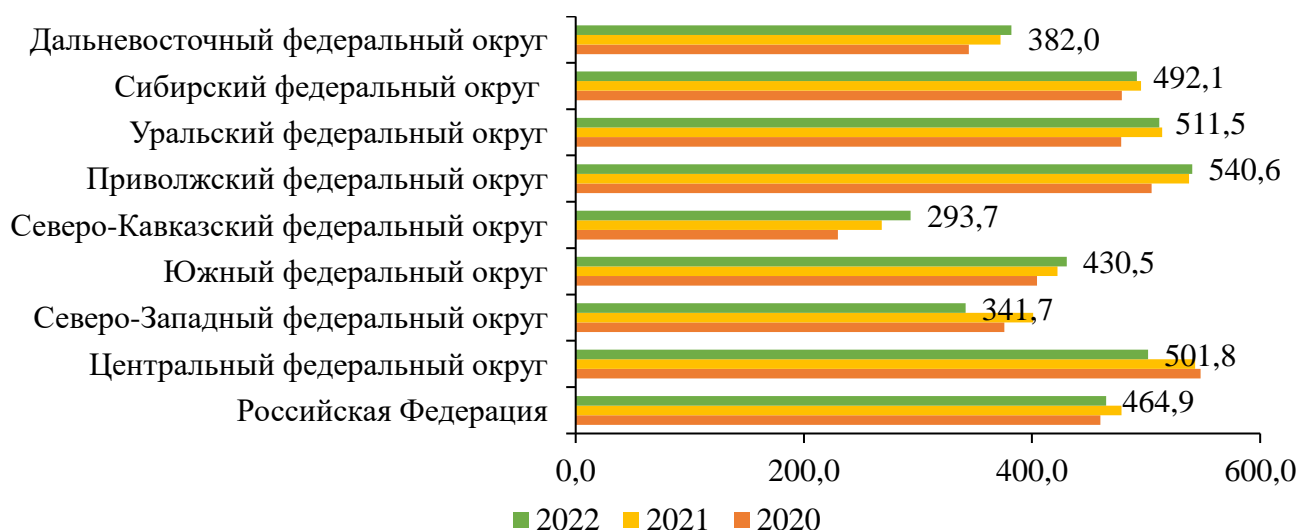
Анализ развития продовольственного ритейла в экономике сферы услуг России демонстрирует стабилизацию темпов роста, но процесс цифровой сервисизации позволяет организациям торговли не только осваивать новые ниши рынка, но и удерживать, и привлекать потребительскую аудиторию. Поведение покупателей изменилось, в результате успех ритейлера теперь в меньшей степени зависит от офлайн-магазинов, а конкуренция становится более высокой. Розничным сетям приходится подстраиваться и адаптироваться к этим условиям, выстраивая коммуникацию с клиентами в различных каналах, и создавать новые уникальные ценностные предложения для потребителей.

Диссертантом определено, что в Дальневосточном и Северо-Кавказском федеральных округах перспективность инвестиций в цифровую сервисизацию продовольственных ритейлеров низкая из-за особенностей географического положения и сложностей создания необходимой инфраструктуры. Более подробное исследование особенностей цифровой сервисизации организаций торговли, реализующих продовольственные товары, представлено в следующем разделе диссертации.

### **3.2 Методика дифференциации субъектов России по уровню цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием**

В предыдущем разделе диссертант выявил рост доли интернет-магазинов по продаже продуктов питания на рынке продовольственного ритейла в России с 2018 г. Однако специфика становления данного процесса в субъектах Российской Федерации требует более детальной оценки, чему посвящен данный раздел диссертации.

Одной из гипотез исследования является зависимость развития цифровой сервисизации продовольственных торговых сетей от обеспеченности населения торговыми площадями, т. е. в целом от развития розничной инфраструктуры. На рисунке 30 систематизированы данные о фактической обеспеченности населения торговыми площадями объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров по федеральным округам за 2020–2022 гг.



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 30 – Фактическая обеспеченность населения торговыми площадями объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров, м<sup>2</sup>

За год рост обеспеченности торговыми объектами жителей в среднем по стране составил 4 %, но в 2021 г. Северо-Кавказском и Дальневосточном федеральных округах данный показатель был меньше среднероссийского на 44 % и 22 % соответственно. Остальные субъекты РФ имели меньший дифференциал по сравнению со средним значением рассматриваемого показателя по стране.

Диссертант провел группировку субъектов РФ по обеспеченности торговыми площадями на душу населения (таблица 38). В результате выделены четыре группы территорий: высокообеспеченные, обеспеченные, среднеобеспеченные и малообеспеченные. Данная классификация позволила выделить области страны инфраструктурно более развитые, несмотря на принадлежность к тому или иному федеральному округу.

Таблица 38 – Группировка субъектов Российской Федерации по уровню обеспеченности торговыми площадями населения

Группа субъектов РФ по обеспеченности населения торговыми площадями	Интервал по обеспеченности населения торговыми площадями, м <sup>2</sup>		Средняя обеспеченность населения торговыми площадями, м <sup>2</sup>	Средний темп роста 2021 к 2020, м <sup>2</sup>	Количество субъектов РФ в группе
	от	до			
Высокообеспеченные	868,8	688,0	768,9	107,1	7
Обеспеченные	688,0	507,3	592,7	26,2	18
Среднеобеспеченные	507,3	326,5	432,8	22,7	44
Малообеспеченные	326,5	145,7	245,8	7,2	16
В среднем по России	–	–	478,5	18,6	–
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.					

Группа высокообеспеченных территорий со средним значением обеспеченности торговыми площадями населения 768,9 м<sup>2</sup> имеет высокий темп прироста исследуемого показателя. Наибольшее количество субъектов РФ (44) входит в группу среднеобеспеченных, при этом среднее значение показателя обеспеченности торговыми площадями населения ниже среднероссийского на 45,7 м<sup>2</sup>. В малообеспеченных территориях исследуемый показатель почти вдвое меньше (на 45,7 %) по сравнению со среднероссийским значением, при этом в данную группу вошли местности, входящие в федеральные округа с высоким обеспечением торговыми площадями. Состав субъектов РФ, вошедших в группы, представлен в таблице 39.

Например, Свердловская область (Уральский федеральный округ) с обеспеченностью населения торговыми площадями выше среднероссийской, попала в группу малообеспеченных субъектов РФ, а Архангельская область (Северо-Западный федеральный округ) с обеспеченностью ниже среднероссийского уровня – в группу высокообеспеченных. Таким образом, классификация выявила специфичность группировки субъектов РФ по исследуемому показателю, связанную со спецификой покупательского поведения, но не связанную только с развитием инфраструктуры ритейла, что необходимо учитывать при проверке гипотезы.

Таблица 39 – Состав групп по уровню обеспеченности торговыми площадями населения субъектов Российской Федерации

Группа субъектов РФ по обеспеченности населения торговыми площадями	Субъекты Российской Федерации
Высокообеспеченные	Московская область, Республика Алтай, Тюменская область, Архангельская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Нижегородская область
Обеспеченные	Республика Татарстан, Вологодская область, Кемеровская область, Калининградская область, Брянская область, Липецкая область, Псковская область, Пензенская область, Пермский край, Еврейская автономная область, Челябинская область, Самарская область, Томская область, Ульяновская область, Республика Мордовия, Новосибирская область, Саратовская область, Республика Бурятия
Среднеобеспеченные	Калужская область, Ленинградская область, Омская область, Сахалинская область, Краснодарский край, Ивановская область, Республика Адыгея, г. Москва, Алтайский край, Кировская область, Ростовская область, Рязанская область, Оренбургская область, Новгородская область, Костромская область, Курганская область, Ярославская область, Республика Хакасия, Удмуртская Республика, Орловская область, Тульская область, Ставропольский край, Тверская область, Республика Саха (Якутия), Чувашская Республика, Курская область, Ненецкий автономный округ, Камчатский край, Забайкальский край, Карачаево-Черкесская Республика, Владимирская область, Красноярский край, Чукотский автономный округ, Иркутская область, Волгоградская область, Белгородская область, Смоленская область, Республика Карелия, Мурманская область, Воронежская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Республика Башкортостан, Республика Коми, Республика Крым
Малообеспеченные	Амурская область, Тамбовская область, Свердловская область, Приморский край, Магаданская область, Республика Марий Эл, Чеченская Республика, Астраханская область, Хабаровский край, Республика Тыва, Республика Калмыкия, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Северная Осетия-Алания, г. Санкт-Петербург, Республика Дагестан, Республика Ингушетия
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.	

Для определения достоверности ранее сформулированной гипотезы диссертантом проведена группировка территорий страны по уровню развития онлайн-торговли продовольствием в торговых сетях (таблица 40).

По рассматриваемому признаку субъектов РФ классифицированы на четыре группы: передовые, развитые, развивающиеся и потенциальные. Наиболее массовой является группа потенциальных территорий, в которых оборот онлайн-торговли продовольственными товарами менее 5 186,96 млн р., а средний темп роста за период с 2018 по 2021 г. в 4 раза меньше, чем в развивающихся субъектах РФ.

Таблица 40 – Группировка субъектов Российской Федерации по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами, 2018–2021 гг.

Группа по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами	Интервал по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами, млн р.		Средний оборот в год с 2018 по 2021 г., млн р.	Средний темп роста оборота с 2018 по 2021 г., млн р.	Количество субъектов РФ в группе
	от	до			
Передовые	162 117,41	45 096,93	87 447,03	24 470,05	3
Развитые	15 416,81	10 301,88	12 320,23	3 336,12	3
Развивающиеся	10 301,88	5 186,96	7 376,98	1 992,93	8
Потенциальные	5 186,96	0,00	1 729,68	469,54	72
Итого по России	–	–	481 125,21	128 866,03	86

Примечание – Составлено автором по данным АКИТ.

Важно выделить группы передовых и развитых территорий в связи с тем, что каждая из них представлена всего тремя субъектами Российской Федерации (таблица 41).

Таблица 41 – Состав групп субъектов Российской Федерации по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами

Группа по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами	Субъекты Российской Федерации в группе
Передовые	Москва, Санкт-Петербург, Московская область
Развитые	Краснодарский край, Республика Татарстан, Забайкальский край
Развивающиеся	Ростовская область, Самарская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Республика Башкортостан, Воронежская область, Красноярский край, Курганская область
Потенциальные	Остальные субъекты России

Примечание – Составлено автором по данным АКИТ.

Группы «передовые» и «развитые» входят территории с высоким экономическим развитием, а также передовой логистической инфраструктурой. Данная группировка не выявила связи оборота интернет-торговли с обеспеченностью торговыми площадями населения.

Для уточнения гипотезы рассмотрим классификацию субъектов РФ по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения (таблица 42). В 2021 г. почти все субъекты РФ по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения, как и в предыдущей классификации, относятся к группе потенциальных, тогда как их количество больше, чем в подобной группе по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами. Средний оборот интернет-торговли продовольствием в год на душу населения в рассматриваемой группе составляет 1 524,53 р., что в три раза меньше, чем в группе развивающихся субъектов РФ, и в 7 раз меньше в сравнении с развитыми. Наиболее высокий средний оборот онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения отмечен в Магаданской области, которая входит в группу малообеспеченных по торговым площадям. Такое положение сохраняется на протяжении последних лет. Торговые сети наращивают объемы продаж продовольственных товаров в регионах через онлайн-канал.

Таблица 42 – Группировка субъектов России по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения, 2018 - 2021 гг.

Группа субъектов РФ по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения	Интервал по обороту онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения, р.		Средний оборот в год на душу населения с 2018 по 2021 г., р.	Средний темп роста оборота с 2018 по 2021 г., р.	Субъекты РФ в группе
	от	до			
Передовые	24 160,09	12 140,69	24 160,09	7 014,39	Магаданская область
Развитые	12 140,69	9 135,84	10 785,18	3 037,85	г. Москва, Забайкальский край, г. Санкт-Петербург
Развивающиеся	9 135,84	3 126,15	5 281,42	1 571,20	Курганская область, Московская область, Еврейская автономная область, Тюменская область
Потенциальные	3 126,15	121,30	1 524,53	409,91	Остальные субъекты России

Примечание – Составлено автором по данным Росстата и АКИТ.

В результате сравнения субъектов РФ с высокой обеспеченностью различными торговыми площадями и территорий, включенных в группы передовых и развитых по обороту онлайн-продаж продовольственных товаров, определено несоответствие, т. е. сходство возникает только по признакам малообеспеченности и потенциалу развития. В первую очередь полученные результаты можно объяснить тем, что на продовольственном рынке цифровой канал проходит стадию становления. Во-вторых, для продовольственных торговых сетей сегодня становится важным сокращение расходов на аренду, что повлияло на заинтересованность в развитии онлайн-каналов торговли, менее требовательных к торговым площадям.

Несмотря на сложившуюся тенденцию, чтобы доказать зависимость потенциала рассматриваемого канала от развития розничной торговли продовольствием в соответствующих субъектах РФ, диссертантом проведен расчет коэффициента корреляции. В таблице 43 приведены результаты группировки субъектов Российской Федерации по значению вычисленного показателя.

Таблица 43 – Группировка субъектов РФ по корреляции показателей «оборот интернет-торговли продовольственными товарами» и «оборот розничной торговли на душу населения» за 2018–2021 гг.

Группировка субъектов РФ по коэффициенту корреляции	Диапазон	Среднее значение коэффициента корреляции	Средний оборот интернет-торговли продовольственными товарами, млн р.	Средний оборот розничной торговли на душу населения, р.	Количество субъектов РФ в группе
Сильная прямая	От 0,7 до 1,0	0,925979	58 104,84	232 366	85
Средняя прямая	От 0,3 до 0,69	0,551526	4 635,174	234 767	5
Слабая обратная	От –0,29 до 0	–0,1355	576,14	246 654	2
Средняя обратная	От –0,69 до –0,3	–0,3642	402,05	229 955	2
Итого по России	–	0,935475951	481 125,21	270 606	94

Примечание – Составлено автором по данным Росстата и АКИТ.

Результаты расчетов позволили определить, что современный рынок интернет-торговли продовольствием находится в стадии формирования, так как имеет сильную прямую зависимость от оборота розничной торговли. В период с 2018 по 2021 г. в среднем по России коэффициент корреляции был равен 0,935, что отражает



сильную зависимость между рассматриваемыми показателями. Соответственно, интернет-магазины по реализации продовольственных товаров напрямую связаны с эффективной работой офлайн-ритейла. Несмотря на то, что у интернет-торговли есть несомненные преимущества перед традиционными торговыми организациями, но зачастую онлайн торговля не развивается отдельно от офлайн-торговли.

Для определения зависимости оборота интернет-торговли продовольствием на душу населения от среднедушевых доходов населения диссертантом произведен расчет коэффициентов корреляции (таблица 44), который позволит обосновать развитие в субъектах России онлайн-торговли продовольственными товарами от покупательской способности жителей.

Таблица 44 – Группировка субъектов РФ по корреляции оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения и среднедушевых денежных доходов населения за 2018–2021 гг.

Группировка субъектов РФ по коэффициенту корреляции	Диапазон	Среднее значение коэффициента корреляции	Средний оборот интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения, р.	Среднедушевые денежные доходы населения, р./мес.	Доля оборота интернет-торговли от дохода населения, %	Количество территорий в группе	Состав субъектов РФ в группе
Сильная прямая	От 0,7 до 1,0	0,95	2 448,02	34 122,67	0,07	77	Остальные
Средняя прямая	От 0,3 до 0,69	0,55	1 401,41	58 546,00	0,02	4	Ханты-Мансийский и Чукотский автономные округа, Свердловская и Амурская области
Слабая обратная	От –0,29 до 0	–0,06	229,29	31 248,50	0,01	2	г. Севастополь, Челябинская область
Средняя обратная	От –0,69 до –0,3	–0,42	312,20	68 611,50	0,00	2	Приморский край, Ямало-Ненецкий автономный округ
В среднем по России	–	0,96	3 298,44	40 040,00	0,08	85	–

Примечание – Составлено автором по данным Росстата и АКИТ.

В большинстве субъектов Российской Федерации (77 из 85 рассмотренных) обнаружена сильная прямая зависимость (0,95) объема продаж продовольственных товаров от достатка населения; следовательно, рост доходов жителей этих территорий способствует увеличению реализации продовольствия онлайн. В остальных субъектах зависимость средняя прямая или обратная, причем даже при более высоких доходах средние интернет-продажи ниже, чем в первой группе.

Следовательно, наиболее перспективными для развития онлайн-бизнеса являются субъекты РФ с высокими среднедушевыми доходами, такие как Забайкальский край, Магаданская, Курганская, Московская, Тюменская, Самарская, Тверская, Ленинградская, Нижегородская, Рязанская, Воронежская, Новосибирская области и др.

Методика оценки процессов, происходящих на рынке онлайн-торговли продовольствием в России, предполагает проведение диссертантом типологизации территорий по уровню развития интернет-торговли в двух сценарных вариантах. В основу первого заложены наиболее значимые на данный момент признаки: оборот онлайн-торговли продовольствием и доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами в обороте розничной торговли. Рассчитываются средние значения выделенных показателей за пять лет, далее осуществляется группировка по их интервальным значениям, согласно данным таблицы 44.

Второй вариант учитывает показатели оборота онлайн-торговли продовольствием на душу населения в год и долю оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения в среднедушевых доходах. Диссертант предлагает вести расчет средних значений выделенных показателей за 5 лет, по данным которых производится группировка по интервальным значениям, рассмотренным в таблице 44.

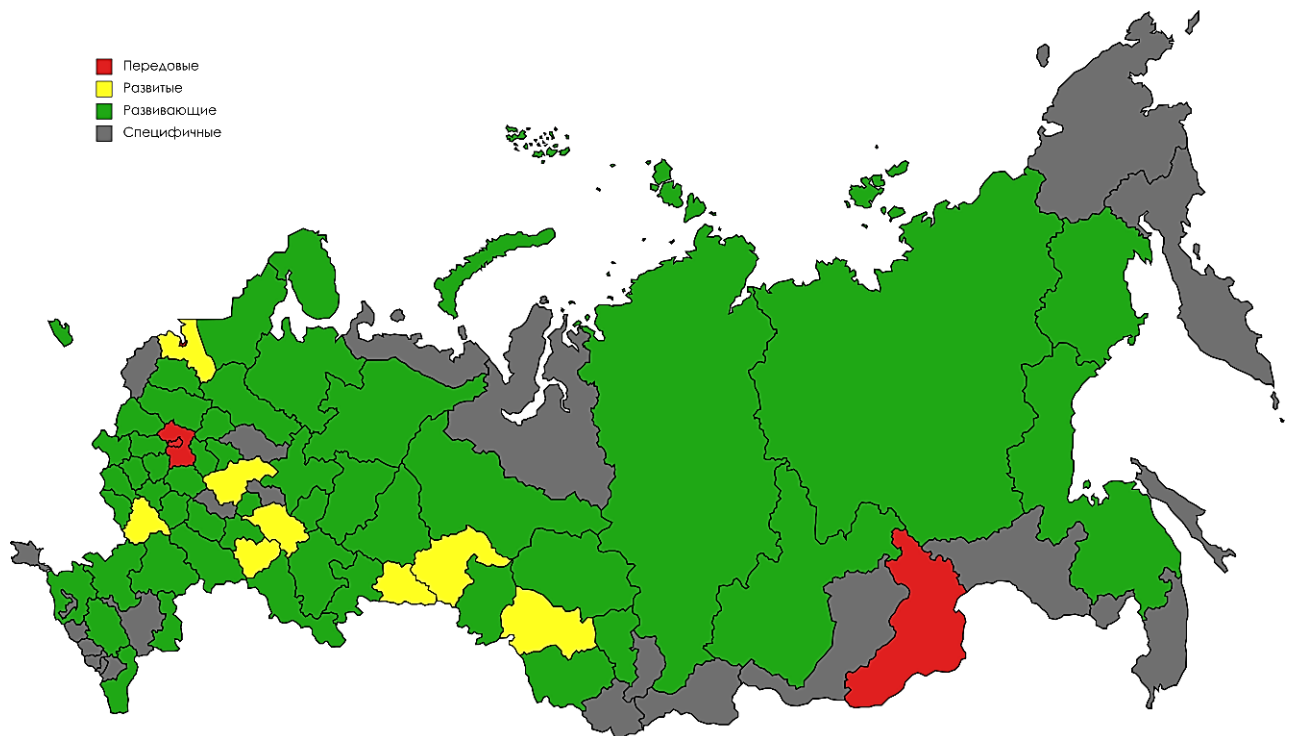
На основе эволюции развития сетевой розничной торговли продовольственными товарами диссертантом предлагается выделить четыре типа территорий по развитию продовольственного онлайн-ритейла: передовые, развитые, развивающиеся и специфические.

По степени развития цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием в 2018–2021 гг. (таблица 45 и рисунок 31) в первый тип попадают четыре субъекта РФ: г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская область и Забайкальский край с долей оборота интернет-торговли продовольственными товарами до 10 % и годовым объемом продаж до 10 млрд р.

Таблица 45 – Первый вариант типологизации субъектов Российской Федерации по развитию цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием, 2018–2021 гг.

Субъекты РФ по уровню развития интернет-торговли продовольственными товарами	Доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами, %	Оборот онлайн-торговли продовольствием, млрд р. в год	Количество субъектов РФ
Передовые	Свыше 10	Свыше 10	4
Развитые	От 7 до 10	От 5 до 10	8
Развивающиеся	От 3 до 7	От 1 до 5	46
Специфичные	Менее 3	Менее 1	23

Примечание – Составлено автором.



Примечание – Составлено автором по данным Росстат и АКИТ.

Рисунок 31 – Карта первого варианта типологизации субъектов Российской Федерации по развитию цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием, 2018–2021 гг.

Ко второму типу в 2018–2021 гг. относятся восемь субъектов РФ: Курганская, Тюменская, Самарская, Ленинградская, Нижегородская, Воронежская, Новосибирская области и Республика Татарстан. На этих территориях функционируют инфраструктурно развитые интернет-магазины по реализации продовольственных товаров, но зависящие от потребительских доходов.

К третьему типу в 2018–2021 гг. относятся 46 субъектов РФ с оборотом онлайн-торговли продовольствием от 1 до 5 млрд р., например: Магаданская, Тверская, Рязанская, Калужская области, Республика Карелия, Ростовская, Волгоградская, Калининградская области, Хабаровский и Краснодарский края, Томская область и др. Эти территории имеют большой потенциал для развития, но требуют формирования у большинства потребителей привычки регулярно совершать онлайн-покупки продовольствия.

Остальные 23 субъектов РФ в 2018–2021 гг. относятся к четвертому типу, где требуется индивидуальный подход в развитии онлайн-торговли продовольственными товарами.

Рассматривая распределение субъектов РФ в зависимости от диапазона доли оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения в среднедушевых доходах и онлайн-торговле продовольствием, можно отметить, что наибольшее количество субъектов РФ относятся к третьему типу – развивающимся (порядка 50 % от общего количества объектов в выборке). В отличие от объектов, где оборот от 1 до 5 млрд р., на рынке около 36 % территорий являются «специфичными» и сложными для освоения и развития интернет-торговли продовольствием.

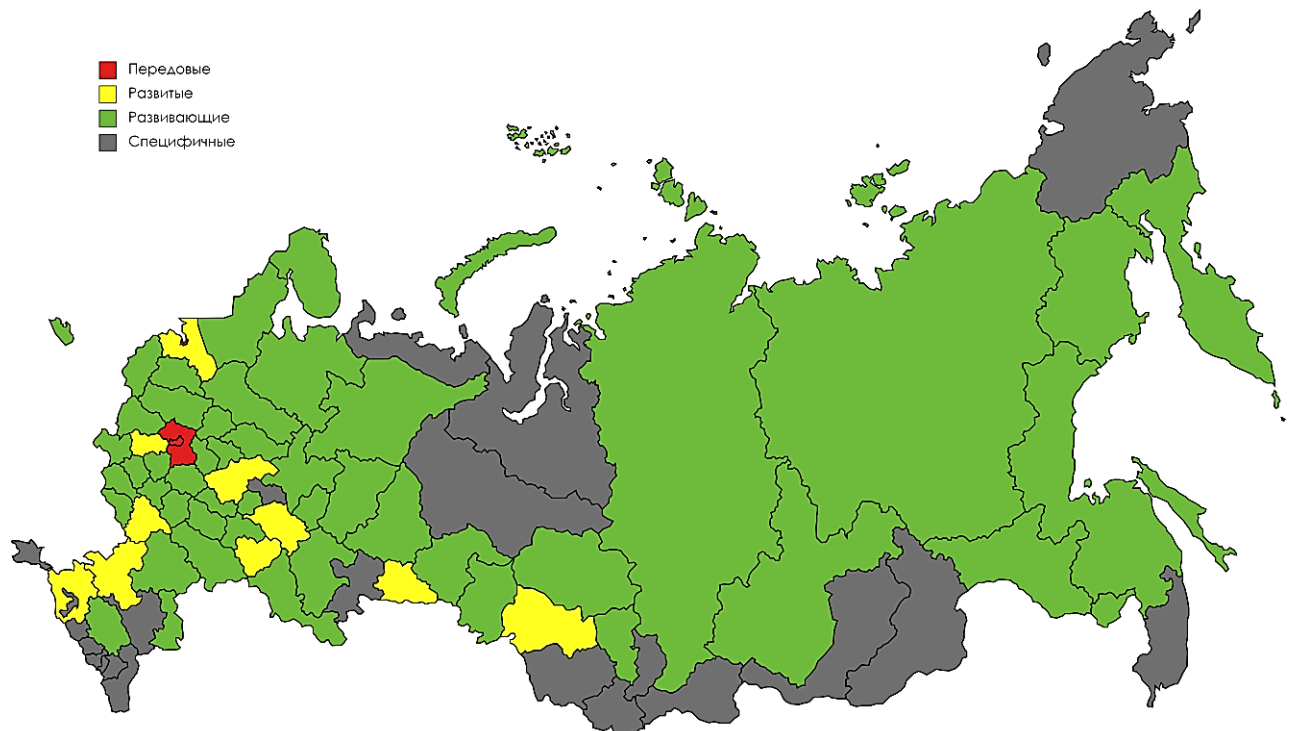
Первый и второй типы характеризуются сформированной конкуренцией среди онлайн-ритейлеров, третий тип допускает развитие цифровых продовольственных торговых сетей в субъектах РФ, четвертый тип предполагает большие инвестиции в развитие онлайн-торговли продовольственными товарами.

Второй вариант типологизации субъектов России по степени развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в 2018–2021 гг. (таблица 46 и рисунок 32) имеет ряд особенностей, начиная с того, что в первый тип попадают уже три субъекта РФ – г. Москва, г. Санкт-Петербург,

Московская область, с долей оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения до 5 % и годовым объемом продаж на душу населения до 5 тыс. р.

Таблица 46 – Второй вариант типологизации субъектов Российской Федерации по развитию цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием, 2018–2021 гг.

Субъекты РФ по уровню развития интернет-торговли продовольственными товарами	Доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения в среднедушевых доходах, %	Оборот онлайн-торговли продовольствием на душу населения, тыс. р. в год	Количество субъектов РФ
Передовые	До 5,00	До 5,00	3
Развитые	От 3,00 до 4,99	От 2,00 до 4,99	10
Развивающиеся	От 1,00 до 2,99	От 1,00 до 1,99	47
Специфичные	Менее 0,99	Менее 0,99	21
Примечание – Составлено автором.			



Примечание – Составлено автором по данным Росстат и АКИТ.

Рисунок 32 – Карта второго варианта типологизации субъектов Российской Федерации по развитию цифровизации сетевой розничной торговли продовольствием, 2018–2021 гг.

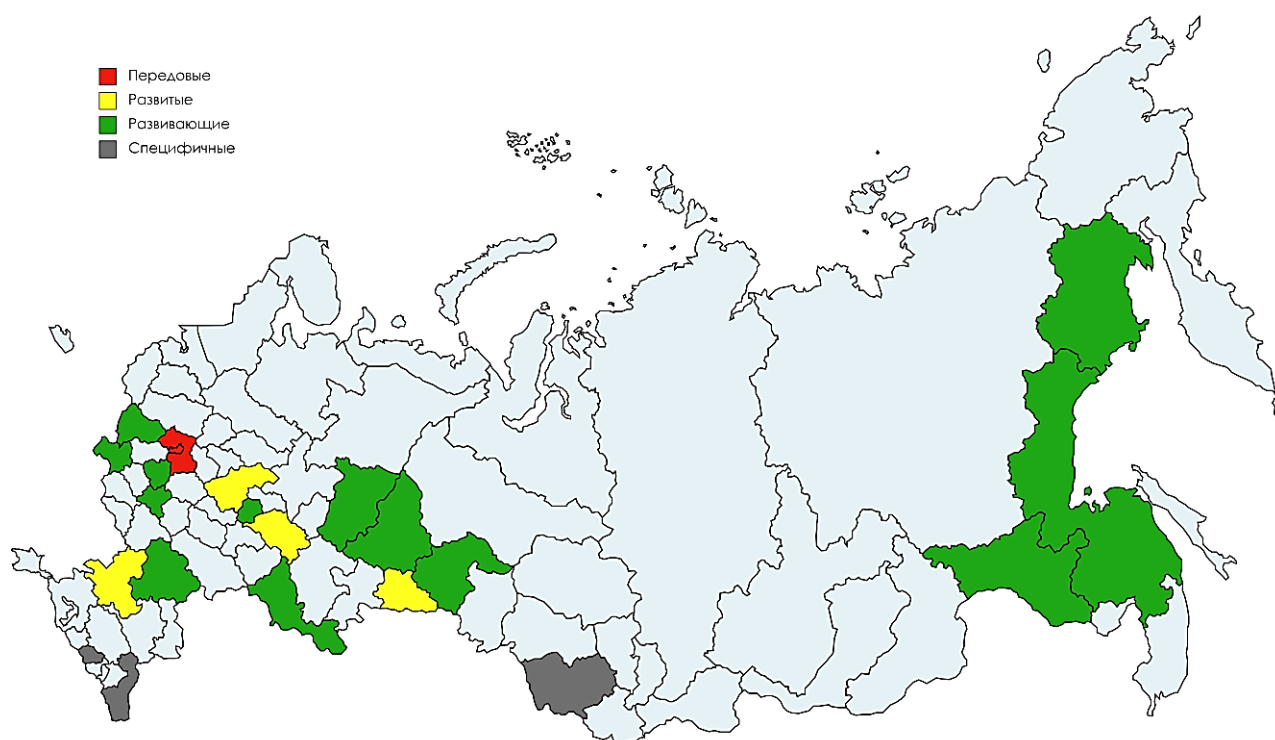
Ко второму типу в 2021 г. относится 10 субъектов РФ: Краснодарский край, Ленинградская, Ростовская, Воронежская, Нижегородская, Калужская, Самарская, Курганская и Новосибирская области, Республика Татарстан. Население данных территорий по доле продаж и обороту на одного жителя имеет высокую степень вовлеченности в приобретение продовольствия онлайн.

К третьему типу в 2018–2021 гг. относятся 47 субъектов РФ с оборотом онлайн-торговли продовольствием от 1 до 3 тыс. р. на душу населения в год, например, Свердловская, Псковская, Саратовская, Новгородская, Оренбургская, Калининградская, Сахалинская, Астраханская, Тюменская области, Республика Саха, Пермский край и др. На данных территориях население неустойчиво в предпочтениях по выбору способа покупки продовольствия, но наблюдается положительная динамика роста продаж за период с 2018 по 2021 г.

21 субъект РФ в 2018–2021 гг. отнесена к четвертому типу, где необходимо создание специфических условий при развитии онлайн-торговли продовольственными товарами. Аналогично первой типологизации, наибольшее количество субъектов РФ относятся к третьему типу. При этом в предложенных автором вариантах состав территорий совпадает не полностью, что свидетельствует о разной степени развития объектов. Из рассмотренных вариантов типологизации диссертантом выделен второй, который может быть применен для детальной оценки развития цифровой сервисизации в продовольственном ритейле. Выбранный вариант учитывает доказанную автором зависимость развития интернет-торговли от уровня доходов населения. Эта гипотеза в данном разделе была обоснована сильной прямой зависимостью по результатам расчета коэффициентов корреляции. При этом развитие онлайн-торговли продовольственными товарами торговых сетей не подтверждает взаимосвязь с количеством торговых площадей, сформированных на определенных территориях.

### 3.3 Комплексная оценка уровня цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами в формирующейся сервисной экономике Российской Федерации

В данном разделе приводятся результаты комплексной оценки развития сетевой розничной торговли продовольствием в условиях цифровизации. Цель раздела – разработка и обоснование эффективности методики рейтинговой оценки цифровизации в сетевой розничной торговле продовольствием субъектов Российской Федерации. Для оценки развития продовольственного ритейла в условиях цифровизации выбраны 22 субъекта РФ (рисунок 33).



Примечание – Составлено автором по данным Росстат и АКИТ.

Рисунок 33 – Карта субъектов Российской Федерации, выбранных для комплексной оценки условий развития продовольственного ритейла при цифровизации, 2018–2021 гг.

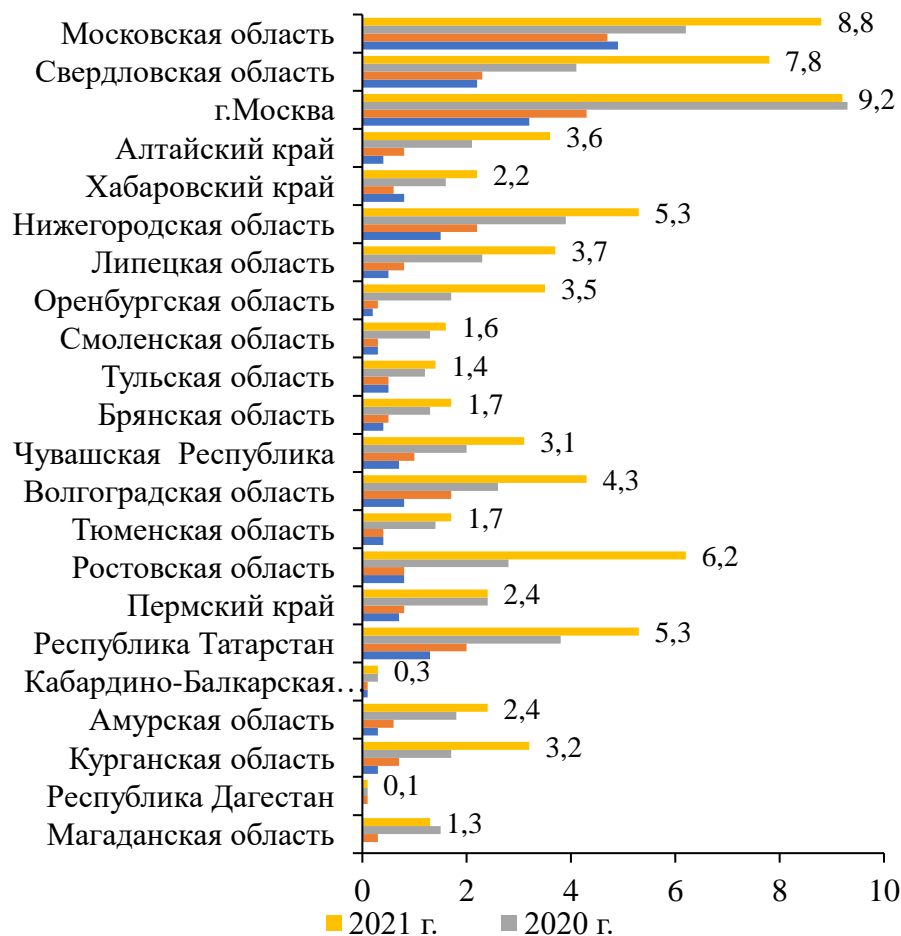
Критериями отбора субъектов РФ стали средние значения показателей по четырем типам объектов, использованным во втором варианте типологизации (см. раздел 3.2): оборот онлайн-торговли продовольствием на душу населения и доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения в среднедушевых доходах. В результате отбора, среди субъектов РФ первый тип (передовые) развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием представляют г. Москва, Московская область; второй тип (развитые) – Нижегородская, Ростовская, Курганская области, Республика Татарстан; третий тип (развивающиеся) – Свердловская, Псковская, Саратовская, Липецкая, Оренбургская, Смоленская, Тульская, Брянская, Волгоградская, Тюменская, Амурская, Магаданская, Новгородская области, Хабаровский и Пермский края, Чувашская Республика; четвертый тип (специфичные) – Алтайский край, Кабардино-Балкарская Республика и Республика Дагестан.

Необходимо отметить, что при рассмотрении показателей отбора субъектов РФ выявлена различная динамика изучаемых показателей по темпам развития. Так, доля оборота интернет-торговли в общей структуре продаж (рисунок 34) не для всех территорий имеет положительный темп роста. Например, в Московской области и Хабаровском крае в 2019 г. произошел небольшой спад, а затем рост в 2020 и 2021 гг., что свидетельствует о нестабильности в принятии населением «нового» цифрового формата торговли продовольствием.

Второй показатель отбора субъектов РФ – оборот интернет-торговли продовольствием – более стабилен в динамике по темпам роста (рисунок 35). При этом выявлен существенный разрыв между группой передовых территорий с остальными субъектами РФ. Например, оборот интернет-торговли продовольствием в г. Москве в 15 раз выше значения аналогичного показателя в Республике Татарстан.

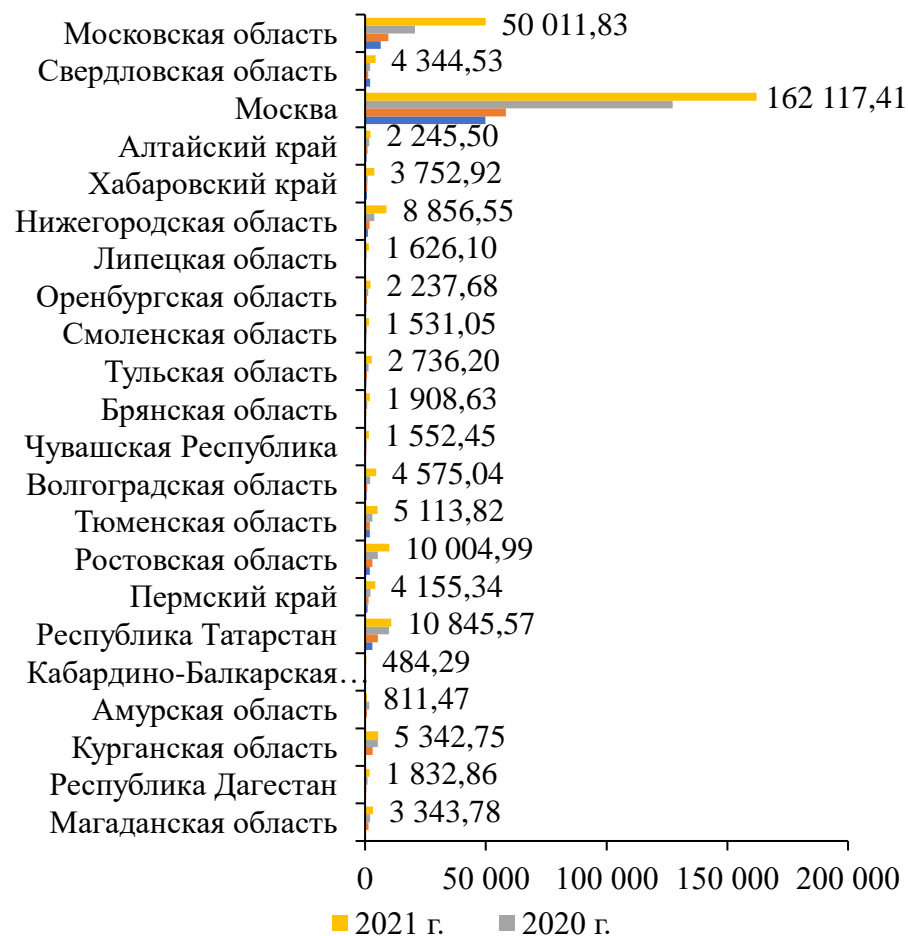
Сравнение значения оборота интернет-торговли продовольствием и затрат на приобретение цифровых технологий торговыми организациями в 2018–2021 гг. по выбранным субъектам РФ (рисунок 36) позволяет выявить очень высокую зависимость между этими показателями, что свидетельствует о формировании модели хорошего качества. Так, коэффициент корреляции составил 0,9953, а детерминации – 0,9893.





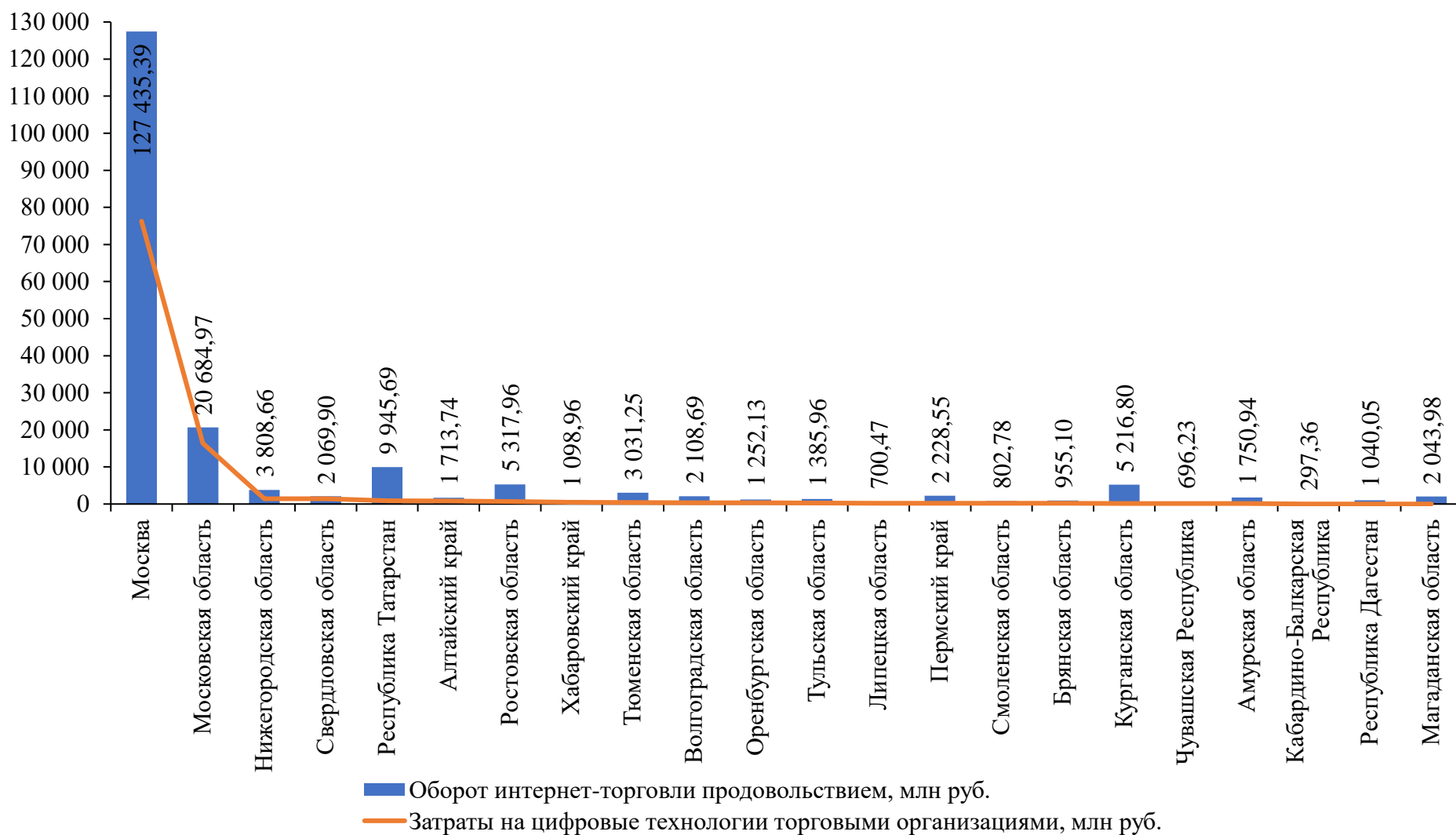
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 34 – Динамика доли товарооборота интернет-торговли в выбранных субъектах Российской Федерации, %



Примечание – Составлено автором по данным Росстата и АКИТ.

Рисунок 35 – Динамика оборота интернет-торговли продовольствием в выбранных субъектах РФ, млн р.



Примечание – Составлено автором по данным Росстат и АКИТ.

Рисунок 36 – Сравнение оборота интернет-торговли продовольствием и затрат продовольственного ритейла на цифровые технологии, 2021 г.

Необходимо отметить, что в Республиках Дагестан, Татарстан, Кабардино-Балкарской, Пермском крае и Курганской, Амурской, Магаданской областях расходы на цифровизацию не превышают доходов от продажи продовольствия онлайн. В результате оборачиваемость затрат на внедрение цифровых технологий в перечисленных выше субъектах РФ в 2020 г. превысила 10 р. на 1 р. вложенных средств (рисунок 37).



Примечание – Составлено автором по данным Росстат и АКИТ.

Рисунок 37 – Оборачиваемость затрат на цифровые технологии для организаций торговли по реализации продовольственных товаров в субъектах Российской Федерации, 2021 г.

Так, в Магаданской области отмечено рекордное значение показателя оборачиваемости, равное 36 тыс. р. на 1 р. затрат на внедрение цифровых технологий сетевой розничной торговли. В целом во всех рассмотренных субъектах РФ уровень оборачиваемости затрат на внедрение цифровых технологий в торговых сетях превышает 1 р., что свидетельствует о покрытии средств на онлайн-формат реализации продовольствия в текущем периоде.

Таким образом, выбранные для изучения субъекты РФ представляют разные типы объектов исследования по характеристикам и условиям развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли, реализующей продовольственные товары. С целью объективной оценки степени развития интернет-продажи диссертант предлагает следующую методику рейтинговой оценки субъектов РФ.

Вначале рассчитывается рейтинговый индикатор уровня развития интернет-торговли продовольствием субъектов РФ  $I_{FRon}$  по формуле

$$I_{FRon} = \frac{V_i}{V_{cp}} + \frac{D_i}{D_{cp}} + \frac{P_i}{P_{cp}} + \frac{Z_i}{Z_{cp}} + \frac{Q_i}{Q_{cp}}, \quad (3)$$

где  $V_i$  и  $V_{cp}$  – оборот интернет-торговли продовольственными товарами в год на  $i$ -й субъект РФ и в среднем по стране, млн р.;

$D_i$  и  $D_{cp}$  – объем продаж продовольственных товаров на душу населения в год на  $i$ -й субъект РФ и в среднем по стране, р.;

$P_i$  и  $P_{cp}$  – затраты организаций торговли на приобретение цифровых технологий в год на  $i$ -й субъект РФ и в среднем по стране, млн р.;

$Z_i$  и  $Z_{cp}$  – доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами в структуре товарооборота продовольствия на  $i$ -й субъект РФ и в среднем по стране, %;

$Q_i$  и  $Q_{cp}$  – оборачиваемость вложений в цифровизацию сетевой розничной торговли продовольственными товарами на  $i$ -й субъект РФ и в среднем по стране, рублей дохода на 1 р. затрат.

По значению рейтингового индикатора развития интернет-торговли продовольствием для субъектов РФ определяется уровень цифровой сервисизации сетевой розничной торговли (таблица 47), где значение индекса от 0,00 до 2,99 предполагает недостаточно освоенный рынок по предложению цифровых услуг продовольственными торговыми сетями, а свыше 7,00 – высокий.

Таблица 47 – Уровни цифровой сервисизации сетевой розничной торговли

Значение рейтингового индикатора уровня развития интернет-торговли продовольствием в субъектах РФ	Уровень цифровизации ритейла
0,00–2,99	Низкий
3,00–6,99	Средний
7,00 и выше	Высокий
Примечание – Составлено автором.	

Результаты рейтинговой оценки выбранных 22 субъектов РФ по предложенной методике представлены в таблицах 48 и 49.

Предлагаемую методику целесообразно использовать для определения экономической эффективности интернет-торговли продуктами питания в рассматриваемых субъектах РФ. Полученные данные позволяют выделить территории с потенциально высокой окупаемостью вложений в цифровые технологии и высокой заинтересованностью населения в цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

Выявлено, что в 2018–2021 гг. из числа выделенных субъектов РФ свыше 63 % субъектов Российской Федерации являются недостаточно освоенными с точки зрения цифровой сервисизации. Иными словами, цифровые технологии на этих территориях только усиливают свое влияние, однако сдерживаются рядом факторов, изучаемых предлагаемой методикой.

В настоящий момент цифровые технологии недоступны по цене всем продовольственным торговым сетям. В этом и заключается основная сложность конкурентной борьбы с крупными игроками рынка, которые могут себе позволить комплексное их внедрение. Ведущие торговые организации отдают предпочтение ERP и CRM-системам (рисунок 38). Компании по мере возможности планируют внедрение дополнительно технологии Big Data.

Таблица 48 – Рейтинг уровня развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли субъектов РФ, 2018-2021 гг.

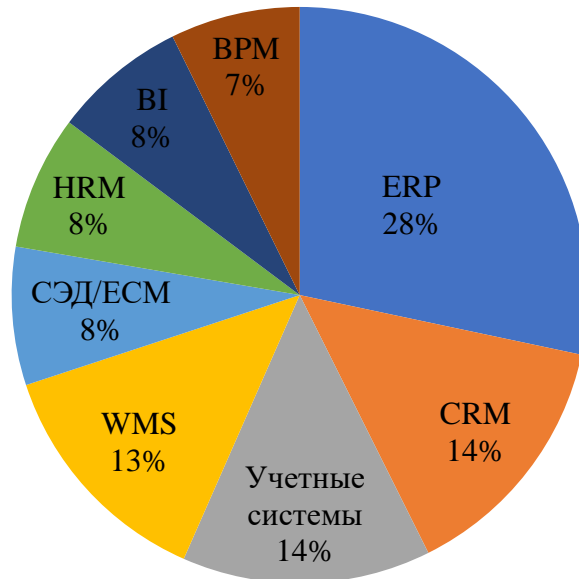
Субъекты РФ	Оборот интернет-торговли продовольственными товарами ( $V_i/V_{cp}$ )	Объем продаж продовольственных товаров на душу населения в год ( $D_i/D_{cp}$ )	Затраты организаций торговли на приобретение ИТ-технологий в год ( $P_i/P_{cp}$ )	Доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами в структуре товарооборота продовольствия ( $Z_i/Z_{cp}$ )	Оборачиваемость вложений в цифровые технологии продовольственного ритейла ( $Q_i/Q_{cp}$ )	Значение $I_{FRon}$
Москва	34,42	4,69	16,59	2,38	0,08	58,18
Республика Дагестан	0,28	0,16	0,00	0,03	13,87	14,33
Московская область	5,59	1,25	3,57	1,59	0,06	12,06
Магаданская область	0,55	6,82	0,00	0,38	0,00	7,76
Курганская область	1,41	2,95	0,04	0,44	1,60	6,44
Республика Татарстан	2,69	1,19	0,20	0,97	0,56	5,60
Ростовская область	1,44	0,59	0,15	0,72	0,38	3,28
Нижегородская область	1,03	0,56	0,31	1,00	0,13	3,03
Амурская область	0,47	1,04	0,02	0,46	0,83	2,82
Тюменская область	0,82	0,92	0,09	0,36	0,36	2,55
Свердловская область	0,56	0,22	0,31	1,05	0,07	2,22
Пермский край	0,60	0,40	0,05	0,62	0,53	2,20
Волгоградская область	0,57	0,40	0,08	0,67	0,29	2,01
Алтайский край	0,46	0,35	0,18	0,54	0,11	1,63
Тульская область	0,37	0,44	0,06	0,31	0,24	1,43
Оренбургская область	0,34	0,30	0,08	0,44	0,18	1,33
Хабаровский край	0,30	0,39	0,10	0,41	0,12	1,32
Чувашская Республика	0,19	0,27	0,03	0,51	0,28	1,28
Липецкая область	0,19	0,29	0,05	0,59	0,16	1,28

Продолжение таблицы 48

Субъекты РФ	Оборот интернет-торговли продовольственными товарами ( $V_i/V_{cp}$ )	Объем продаж продовольственных товаров на душу населения в год ( $D_i/D_{cp}$ )	Затраты организаций торговли на приобретение ИТ-технологий в год ( $P_i/P_{cp}$ )	Доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами в структуре товарооборота продовольствия ( $Z_i/Z_{cp}$ )	Оборачиваемость вложений в цифровизацию продовольственного ритейла ( $Q_i/Q_{cp}$ )	Значение $I_{FRon}$
Брянская область	0,26	0,37	0,04	0,33	0,27	1,27
Смоленская область	0,22	0,40	0,04	0,33	0,20	1,20
Кабардино-Балкарская Республика	0,08	0,16	0,00	0,08	0,67	0,99
Примечание – Рассчитано автором.						

Таблица 49 – Матрица рейтинга уровня цифровой сервисизации сетевой розничной торговли субъектов РФ, 2018-2021 гг.

Показатель	Уровень цифровой сервисизации сетевой розничной торговли		
	низкий	средний	высокий
Количество субъектов РФ	14	4	4
Список субъектов РФ	Амурская область, Тюменская область, Свердловская область, Пермский край, Волгоградская область, Алтайский край, Тульская область, Оренбургская область, Хабаровский край, Чувашская Республика, Липецкая область, Брянская область, Смоленская область, Кабардино-Балкарская Республика	Курганская область, Республика Татарстан, Ростовская область, Нижегородская область	Москва, Республика Дагестан, Московская область, Магаданская область
Доля территорий, %	63,6	18,2	18,2
Примечание – Составлено автором.			



Примечание – Составлено автором по данным TAdvizer.

Рисунок 38 – Доля популярных IT-систем, используемых отечественными торговыми сетями, за период наблюдений с 2005 по 2021 г., %

Представители продовольственных торговых сетей отмечают, что главный сдерживающий фактор электронной коммерции в России – недостаточная развитость инфраструктуры. Многие компании осуществляют строительство логистических центров с целью эффективной реализации бизнес-процессов по доставке товаров. Однако если рассматривать совокупную выручку от IT-проектов российских ритейлеров (таблица 50) за 10 лет, высокие темпы роста интенсивности финансирования можно проследить только с 2017 г. В этот период конкуренция между поставщиками – разработчиками программного обеспечения увеличивается, а в 2021 г. лидирующие позиции занимают Softline (Москва) и «Ивента» (Москва), которых в 2010 г. в рейтинге не было. Количество игроков на рынке достигает максимума – 55 компаний. Для сравнения: в 2010 г. в рейтинге таких организаций было только пять.

Более детальный анализ предлагаемых услуг по цифровой сервисизации сетевой розничной торговли от компаний – лидеров рынка представлен в таблице 51.



Таблица 50 – Совокупная выручка от IT-проектов в российской сетевой розничной торговле, млн р.

ИТ-компания	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Среднее за 10 лет
Softline (Москва)	–	–	–	6 417	7 325	8 717	8 900	10 752	15 268	21 833	29 256	36 570	16 115
Ивента (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6 345	17 074	11 710
Эвотор (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	2 401	6 170	10 738	6 248	8 876	8 008
Мауког (Москва)	–	–	4 007	4 518	5 265	5 299	5 592	–	–	–	–	–	4 846
Атол (Москва)	1 303	1 429	1 617	2 102	2 468	3 179	3 389	12 764	8 472	9 781	5 253	–	4 705
CSI (Санкт-Петербург)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3 721	4 885	4 303
Крок (Москва)	–	–	3 376	2 954	2 902	3 436	3 460	2 096	3 191	3 418	4 465	5 004	3 430
Ай-Ти Проект (3Logic Group) (Москва)	112	154	164	231	345	412	440	–	1 576	–	24 067	–	3 056
Ай-Теко (Москва)	–	–	–	–	–	569	2 380	1 649	2 420	2 543	3 293	2 732	2 227
ЦФТ (Москва)	–	–	2 004	2 340	2 107	2 751	3 948	2 783	1 809	–	–	–	2 202
Инфосистемы Джет (Москва)	862	1 322	1 861	2 217	2 450	2 299	1 943	2 309	2 987	2 986	2 118	2 978	2 194
DCLogic (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	1 482	2 967	2 717	1 161	1 624	1 990
Ланит (Москва)	–	–	–	–	275	–	–	1 815	1 840	2 278	3 217	–	1 885
Tegrus (Москва) Тегрус (MERLION Projects)	–	–	–	890	1 181	–	–	1 415	2 945	3 094	1 536	1 932	1 856
Форс (Москва)	–	–	–	208	–	–	–	260	386	–	2 420	3 630	1 381
Техносерв (Москва)	–	–	–	1 004	1 539	1 553	1 169	–	–	–	–	–	1 316
1С-Рарус (Москва)	436	450	700	809	941	1 022	1 188	1 435	1 771	1 933	2 258	2 694	1 303
Ситроникс (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1 126	1 406	1 266
ICL (Казань)	–	–	366	432	664	846	1 308	733	1 133	1 960	1 989	2 517	1 195
Novardis (Санкт-Петербург)	–	–	–	–	–	660	729	789	1 089	1 270	1 550	2 200	1 184
iiiko (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	821	1 028	1 438	1 130
СберКорус (Санкт-Петербург)	–	–	–	413	541	786	–	–	–	1 288	1 614	1 824	1 078
Docrobot (ранее E-Com) (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	948	1 140	–	1 044
Системный софт (Москва)	–	–	–	–	566	678	801	–	–	–	1 280	1 821	1 029

Продолжение таблицы 50

ИТ-компания	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Среднее за 10 лет
Астрал (Калуга)	–	–	–	–	–	–	–	–	1 012	–	–	–	1 012
Лига Цифровой Экономики (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	674	737	1 491	967
Корус Консалтинг (Санкт-Петербург)	–	–	320	200	402	660	1061	986	1 169	1 517	1 925	1 688	916
ДатаКрат (Екатеринбург)	660	600	–	–	–	–	–	–	–	1 066	983	1 070	876
СТІ (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	837	–	–	–	837
Астор (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	684	692	964	780
GMCS (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	718	747	815	970	760
SoftwareOne (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	454	1 058	–	756
Импульс Телеком (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	702	868	702
Инлайн Груп (Москва)	–	335	156	438	–	1 421	1 459	532	732	402	621	121	622
OFT Group (Москва)	–	–	546	406	453	547	–	405	656	–	468	–	497
Рестрим (Москва)	–	–	–	–	–	301	620	–	–	–	–	–	461
Оджетто Веб (Таганрог)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	359	433	541	444
НАГ (Екатеринбург)	–	–	–	–	–	–	357	–	–	19	22	829	307
Тринити (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	167	237	228	211
SimbirSoft (Ульяновск)	–	–	–	–	–	–	–	119	141	202	300	269	191
РДТех (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	175	151	220	175	–	180
Клеверенс (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	106	172	184	154
Linxdatacenter (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	93	86	162	189	–	133
GoodsForecast (Москва)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30	48	–	39
Диджитал Дизайн (Санкт-Петербург)	–	–	–	–	–	–	–	–	27	–	31	–	29
Среднее	675	715	1 374	1 599	1 839	1 755	2 175	2 212	2 382	2 481	2 991	4 185	2 029
Примечание – Составлено автором по данным CNews Analytics: <a href="https://www.cnews.ru/analytics/rating">https://www.cnews.ru/analytics/rating</a> .													

Таблица 51 – Компании – лидеры по разработке уникальных торговых предложений для сетевой розничной торговли

Ранг	Компания	Уникальные торговые предложения для ритейла	Клиенты
1	Softline	Специализация по универсальной системе хранения данных PowerStore. «Умный» поиск. Оптимизация маркетинга. Анализ потребительской корзины. Персонализация программ лояльности. Прогнозирование спроса, цен, оттока клиентов	«Спортмастер», ОБИ, «Юнимилк», ГК «Гулливёр», «Макфа», «Доброфлот», «М.Видео», «Ростелеком», «Балтика», «Нестле», «Самсунг», «Сименс», «Мегафон», МТС, МуВох, «Очаково» и др.
2	Ай-Ти Проект (3Logic Group)	Дистрибуция компьютерных комплектующих, серверов, ODM-продукции, а также производство серверов и игровых компьютеров	Н. д.
3	Атол	POS-системы, смарт-терминалы, онлайн-кассы. Разработка программного обеспечения и оборудования для сетевой розничной торговли сферы услуг, SaaS	«Инвитро», «Азбука вкуса», Sokolov, Delivery Club, Colin's, «Столото», «Глория Джинс», Etalon Group, «Расчетные решения», «Т-Плюс», «Московский метрополитен», METRO Cash&Carry, «Магнит», «Леруа Мерлен», X5 Group, «Ашан», «М.Видео», «Роснефть» и др.
4	Крок	Комплексная услуга: производство, управление товародвижением, маркетинг и продажи, управление торговой точкой, управление персоналом, Big Data и аналитика, инфраструктура, информационная безопасность	«М.Видео», Avon, «Комус», Castorama, X5 Group, «Ашан», «Комус», «Мегаполис», METRO Cash&Carry и др.
5	Инфосистемы Джет	Проектирование и внедрение вычислительных комплексов, сетевой инфраструктуры, инженерных систем и мультимедиа, заказная разработка, внедрение и сопровождение программных решений и бизнес-приложений enterprise-уровня, обеспечение информационной безопасности, IT-аутсорсинг и техническая поддержка	«Век живи», «Утконос», «М.Видео – Эльдorado», «Рив Гош», Pro-Market, «Спортмастер», «Детский мир», ЛПВ («Малина»), «Евросеть», X5 Group и др.
6	Эвотор	Кассовые сервисы, маркировка, товарный учет, ОФД, автоматизация закупок, платежные сервисы	«Сбербанк», «Мегафон», «Военторг», «Центросоюз», предприятия малого и среднего бизнеса

Продолжение таблицы 51

Ранг	Компания	Уникальные торговые предложения для ритейла	Клиенты
7	1С-Рарус	Автоматизация учета. Готовые программные продукты по автоматизации розничной торговли. Качественный сервис при минимальных затратах. Комфортный переход на формат сети, легкая масштабируемость. Проверенная надежность с гибкими возможностями управления	Bosh, ИКЕА, МТС, «Мегафон», reStore, «Ситилинк», «Эконика», «Орифлейм», «Столото», «Беннеттон», «Билайн», «Теле2», Puma, reStore, «Адидас», «Ашан», Центрсоюз РФ, «Мегафарм», Stockmann, Samsonite, Offprice, «Детский мир», Kidzania, «Санлайт Бриллиантс», «Рублевский ТД», «Техносила» и др.
8	Ай-Теко (Москва)	Инфраструктурные решения для филиальных сетей, разработка ПО, IT-аутсорсинг разработки, системной интеграции, инфраструктурных решений, сервисных услуг и аутсорсинга, информационной безопасности, консалтинга	ТРЦ «Калейдоскоп», X5 Group, «Тойота Мотор», «Ростелеком», интернет-магазин «Озон», «Мегафон», банки, государственные структуры
9	Группа компаний ICL	IT-услуги (консалтинг, внедрение, кастомизация ПО, техническая поддержка, обучение и аутсорсинг)	«Конкорд», «ОктоБлу», «Рено», «Ашан», Spring Mobile Solution, «Озон», Yum! Brands и др.
10	Ланит (Москва)	Внедрение CRM-систем, автоматизация программ лояльности и рекомендательных сервисов, автоматизация закупок, внедрение систем управления доставкой, внедрение и развитие комплексных решений для управления розничной сетью (ERP-системы SAP, Microsoft Dynamics, 1С). Платформа для работы с массовым персоналом	«Леруа Мерлен», «Пятерочка», «Магнит», «Золотой 585», «Аскона»
11	DCLogic (Москва)	Автоматизация, включая собственный склад Высокий уровень компетентности, подтвержденный статусами крупных вендоров IT – оборудования.	X5 Group, «Евросеть», «М.Видео – Эльдorado», «Спортмастер», METRO Cash&Carry, «Магнит», «Л'Этуаль», Корпоративный центр ИКС5, МВМ
12	Корус Консалтинг	Поддержка кассовых терминалов, управление магазинами (ассортимент и свойства товаров, ценообразование, лояльность, закупки, запасы, доставка, терминалы сбора данных, штрихкодирование), цепочками поставок и финансовыми потоками и бизнес-аналитика	«Лента», «Мелон Фэшн Груп», СТД «Петрович», «Гиперглобус», «Кораблик», ТД «Интерторг» («Семья», Spar), оптовый клуб «Ряды», Familia, Gloria Jeans, Levi Strauss, маркетплейс «Беру», «Магнит», О'Кей, «Фреш Маркет», «Самокат», «Вимос», «Русский Свет», Корпорация «Центр»
<p>Примечание – Составлено автором по данным CNews Analytics:  <a href="https://www.cnews.ru/analytics/rating">https://www.cnews.ru/analytics/rating</a>.</p>			

Результат оценки уникальных торговых предложений IT-компаний выявил их различие по степени освоения собственной рыночной ниши по цифровым услугам с предложением индивидуальных разработок. Данная направления развития для самих торговых сетей более интересны и позволяют конкурировать в уникальных предложениях, разработанных под их специфику, для конечного потребителя на рынке интернет-торговли продовольствием. Следующим сдерживающим фактором развития интернет-торговли явилось изменение отношения потребителей к уровню обслуживания (таблица 52), поскольку потребность в новых услугах формировалась постепенно в результате произошедшей цифровизации. Так, неудовлетворенность торговым обслуживанием населения России уменьшилась с 14,1 % в 2011 г. до 9,4 % в 2022 г. При этом среди ключевых причин недовольства названы плохой ассортимент (62,8 % респондентов), высокий уровень цен (59,0 %) в 2022 г. Кроме того, отмечено сокращение доли неудовлетворенных респондентов качеством товаров и услуг: с 40,8 % в 2011 г. до 24,5 % в 2022 г.

Заслуживает внимания мнение городского населения, поскольку в агломерациях интернет-торговля продовольствием развита в большей степени, чем в сельской местности. Так, удовлетворенность обслуживанием в городе выше на 14,7 %, при этом качество товаров и услуг оценивается хуже на 14,9 % в 2022 г. По данным комплексного наблюдения условий жизни Росстата<sup>1</sup> (таблица 53), приобретение товаров посредством интернета за исследуемый период с 2011 по 2022 г. выросло с 10,5 % до 50,5 %. При этом в городе спрос в 2022 г. составлял 55,1 %, на селе – на 18,7 % меньше. В сельской местности также выше доля респондентов, которые пока не используют, но имеют возможность приобретать товары онлайн, – 83,9 %. Что касается покупок продовольственных товаров, то население оценивает способность его приобретения с 2014 г. Так, доля респондентов, приобретающих продовольствие онлайн, выросла к 2022 г. с 26,4 % до 47,7 %. Соответственно, интерес к этой услуге растет.

---

<sup>1</sup> Федеральные статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам – Итоги комплексного наблюдения условий жизни населения / Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/itog\\_inspect](https://rosstat.gov.ru/itog_inspect) (дата обращения: 12.05.2023).

Таблица 52 – Удовлетворенность торговым обслуживанием в населенном пункте (по итогам комплексного наблюдения условий жизни населения), %

Респонденты	Все респонденты						в том числе проживают											
							в городских населенных пунктах						в сельских населенных пунктах					
	2011	2014	2016	2018	2020	2022	2011	2014	2016	2018	2020	2022	2011	2014	2016	2018	2020	2022
Лица в возрасте 15 лет и более, всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Из них указали, что в своем населенном пункте не удовлетворены торговым обслуживанием	14,1	11,5	10,7	9,9	8,9	9,4	11,5	9,4	7,4	6,7	6,3	5,7	21,7	17,8	20,2	19,5	16,6	20,4
Из числа лиц в возрасте 15 лет и более, не удовлетворены торговым обслуживанием, названы причины:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
– плохой ассортимент	47,7	46,5	45,3	56,0	67,2	62,8	43,4	42,4	43,7	48,6	61,4	56,9	54,3	52,9	47,2	63,7	73,9	67,7
– плохое качество товара, услуг	40,8	35,2	31,3	30,9	29,4	24,5	44,8	39,0	35,5	37,5	35,8	32,5	34,8	29,2	26,7	24,1	22,0	17,6
– уровень цен выше, чем в других местах	69,4	65,8	68,5	61,8	56,0	59,0	65,5	64,2	66,9	63,6	53,5	60,2	75,5	68,4	70,2	60,0	58,8	58,0
– большие очереди, неудобный режим работы	4,7	4,7	3,5	2,6	3,6	2,4	6,3	6,4	5,5	3,8	5,2	3,2	2,3	2,2	1,4	1,3	1,8	1,7
– другая причина	6,9	10,0	6,5	8,0	8,5	7,5	7,1	11,1	7,1	5,7	9,6	5,1	6,7	8,5	5,9	10,4	7,3	9,6
Из числа лиц в возрасте 15 лет и более, при оценке наличия проблем, связанных с условиями проживания в своем населенном пункте (районе проживания), указали на большую отдаленность торговых точек	11,4	11,7	11,6	11,6	12,6	-	7,7	8,9	8,0	7,1	8,3	-	20,9	19,4	21,3	23,6	24,6	-
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.																		

Таблица 53 – Приобретение товаров с использованием почты и интернета (по итогам Комплексного наблюдения условий жизни населения), %

Респонденты	Все респонденты						В том числе проживают											
							в городских населенных пунктах						в сельских населенных пунктах					
	2011	2014	2016	2018	2020	2022	2011	2014	2016	2018	2020	2022	2011	2014	2016	2018	2020	2022
Лица в возрасте 15 лет и более, всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Из них для приобретения товаров пользуются почтой или интернетом	10,5	18,7	24,4	32,0	42,0	50,5	12,9	22,2	28,2	36,2	46,5	55,1	3,6	8,4	13,0	19,3	28,2	36,4
Из числа лиц в возрасте 15 лет и более, пользующихся почтой или интернетом для приобретения товаров:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
– пользуются постоянно для приобретения продуктов питания, средств личной гигиены	–	5,8	4,5	4,7	9,9	15,9	–	5,9	4,5	4,8	10,8	17,3	–	5,4	3,9	4,0	5,5	9,4
– пользуются от случая к случаю для приобретения продуктов питания, средств личной гигиены	–	26,4	28,2	29,3	41,3	47,7	–	26,2	28,4	30,9	42,8	49,0	–	27,6	27,5	20,4	33,5	41,5
Из числа лиц в возрасте 15 лет и более, не пользующихся почтой или интернетом для приобретения товаров:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
– не используют, но могут при необходимости воспользоваться	52,6	73,8	79,4	82,8	85,2	87,8	56,2	76,0	81,4	84,4	86,9	89,6	43,2	68,3	74,2	78,9	81,2	83,9
– не знают о такой возможности	47,4	26,2	20,6	17,2	14,8	12,2	43,8	24,0	18,6	15,6	13,1	10,4	56,8	31,7	25,8	21,1	18,8	16,1
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.																		

Несмотря на внедрение онлайн-формата торговли, розничные торговые предприятия не имеют высоких значений получаемой прибыли (таблица 54).

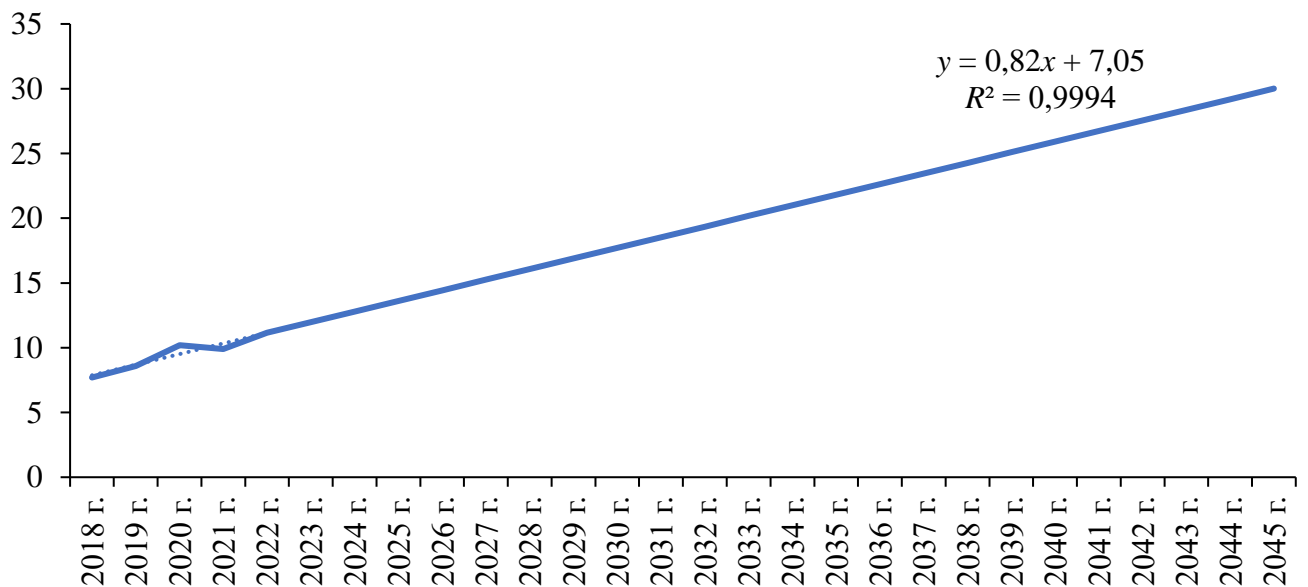
Таблица 54 – Валовая прибыль, коммерческие и управленческие расходы организаций розничной торговли (в фактически действовавших ценах)

Год	Всего				В том числе розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах			
	Валовая прибыль, млрд р.	Темп роста год к году, %	Коммерческие и управленческие расходы		Валовая прибыль, млрд р.	Темп роста год к году, %	Коммерческие и управленческие расходы	
			млрд р.	% к валовой прибыли			млрд р.	% к валовой прибыли
2005	223,7	–	183,2	81,9	13,4	–	11,2	83,2
2010	830,0	371,0	745,3	89,7	71,7	535,1	64,3	89,7
2014	1 844,1	222,2	1 708,7	92,7	34,0	47,4	33,1	97,4
2015	2 055,9	111,5	1 900,5	92,4	45,9	135,0	46,4	101,0
2016	2 178,5	106,0	2 012,9	92,4	319,2	695,4	322,7	101,1
2017	2 742,8	125,9	2 498,6	91,1	73,9	23,2	67,2	91,0
2018	2 933,5	107,0	2 664,0	90,8	101,0	136,7	95,4	94,4
2019	3 395,7	115,8	3 004,3	88,5	114,5	113,4	104,4	91,1
2020	3 838,7	113,0	3 302,0	86,0	158,3	138,3	123,3	77,9
2021	4 673,2	121,7	3 944,5	84,4	–	–	–	–
Средний темп роста (+/–)	1 045,0	63,0	886,0	3,0	63,0	194,0	58,0	6,0
Примечание – Составлено автором по данным Росстата.								

Это является третьим ограничивающим фактором развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли. Так, в организациях розничной торговли средний темп роста валовой прибыли с 2005 по 2021 г. составил 1 045 млрд р. в год (плюс 63 %). При этом ритейлеры минимизировали издержки на коммерческие и управленческие расходы, среднегодовой темп роста которых составил 886 млрд р. в год. Соответственно, цифровая сервисизация сетевой розничной торговли реализуется за счет оптимизации других расходов.



Однако при сравнении валовой прибыли в розничной торговле продовольственными товарами со средним ее значением в сфере ритейла выявлен большой темп роста, что диссертант связывает именно с развитием интернет-торговли. Реализация продовольствия через новый формат может приобрести большие масштабы развития. Так, при дальнейшей экстраполяции текущих тенденций по росту онлайн-продаж продовольствия (рисунок 39) к 2045 г. доля онлайн-торговли может превысить показатели офлайн форматов торговли.



Примечание – Составлено автором по данным Росстата.

Рисунок 39 – Прогноз доли онлайн-торговли продовольственными товарами в России, %

Тем не менее развитие интернет-торговли продовольствием требует реализации дальнейших этапов, предполагающих совершенствование информационной системы управления, логистической инфраструктуры и программы лояльности.

### Выводы по главе 3

Таким образом, в третьей главе выявлены следующие проблемы, которые требуют поиска решений:

- субъекты России вдвое уступают развитым странам по уровню обеспеченности торговыми площадями на 1 000 жителей;
- рост конкуренции между крупными и малыми формами торговых сетей;
- недостаточный уровень развития торговой инфраструктуры в разных субъектах РФ;
- потребность в онлайн-торговле среди населения страны развита неравномерно.

Решение обозначенных проблем возможно за счет изменения подходов к учету выявленных факторов, влияющих на цифровизацию продовольственной сетевой розничной торговли: уровню освоения ритейлерами цифровых технологий; формированию новой культуры покупателей к онлайн-покупкам продовольствия; повышению финансовой доступности реализации цифровых услуг для торговых сетей за счет приобретения CRM-систем.

В данной главе предложен авторский метод дифференциации субъектов РФ по уровню реализации и степени проникновения цифровых технологий в сетевую розничную торговлю продовольственными товарами в двух вариантах, позволяющий ранжировать субъекты Российской Федерации по степени их цифровой зрелости, инвестиционному потенциалу необходимой инфраструктуры для торговых сетей.

Для выявления регионов с повышенным и незначительным спросом со стороны населения на цифровые услуги торговых сетей разработана авторская рейтинговая матрица уровня цифровой сервисизации сетевой розничной торговли в субъектах Российской Федерации, позволяющая выявить наиболее перспективные и отстающие региональные рынки для торговли продовольствием через интернет, вы-

делить территории с высокой и низкой окупаемостью инвестиций в цифровые технологии сетевой розничной торговли продуктами питания.

Полученные данные позволяют выделить субъекты РФ с высокой потенциальной окупаемостью вложений в цифровые технологии и высокой заинтересованностью населения в цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

В следующих двух главах диссертант сфокусирует свое внимание на предложении и обосновании использования прикладных инструментов по развитию цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

## **4 Внедрение информационно-интеграционного подхода для формирования механизмов цифровой сервисизации региональных сетей розничной торговли продовольственными товарами**

### **4.1 Совершенствование информационно-коммуникационной системы функционирования региональной сети розничной торговли продовольствием**

Результаты исследований, представленные в предшествующих главах, свидетельствуют о том, что в развитии розничной торговли продовольствием весомую роль играет ее сетевая форма. Восстановив товарооборот после пандемии 2020 г., продовольственные торговые сети столкнулись с необходимостью решения проблем, вызванных изменением геополитической ситуации и санкциями в отношении нашей страны<sup>1</sup>. Это связано, в первую очередь, с нарушением устоявшихся цепочек поставок, ограничением на оплату импортных товаров российским банкам и уходом некоторых поставщиков товаров с российского рынка<sup>2</sup>. Во-вторых, проблемы с закупкой и обслуживанием цифрового обеспечения торговых сетей, поставками импортного сырья и упаковки для производителей продовольствия. В-третьих, увеличение темпов инфляции и, как следствие, рост цен, влияющий на снижение покупательной способности населения.

Кроме данных факторов, существует внутренняя конкуренция в сфере ритейла между федеральными и региональными сетями. К первым относятся ритейлеры, имеющие торговые точки в более чем трех субъектах РФ, а ко вторым – содержащие только локальные торговые объекты. Необходимо отметить последова-

---

<sup>1</sup> Басилашвили Т. П., Баженова А. В. Влияние санкций на развитие продовольственного ритейла в России // Новые реалии глобальной экономики: санкции и торговые войны: материалы науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (Москва, 25 апреля 2019 г.). М.: ВАВТ, 2020. С. 23–29.

<sup>2</sup> Федотов А. Н., Бураков В. И. Трансформация взаимоотношений сетевого продуктового ритейла с поставщиками в новых экономических условиях // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12, № 4. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=24381> (дата обращения: 10.05.2023).

тельный характер увеличения доли федеральных сетей в сетевой розничной торговле и распространении товаров, поставляемых с крупных распределительных центров (консолидация рынка, наибольшую долю в котором занимают федеральные игроки)<sup>1</sup>. Однако для обеспечения конкурентоспособности сетевой розничной торговли продовольствием требуется развитие не только федеральных, но и региональных торговых сетей, которые создают условия здоровой конкуренции и позволяют поддерживать высокий уровень качества обслуживания населения.

Дальнейшее развитие цифровой сервисизации продовольственного ритейла диссертант видит в совершенствовании информационной системы управления, которая позволит усилить конкурентоспособность небольших торговых сетей по сравнению с крупными, имеющими преимущества в логистике и больших объемах закупок партий товаров (использующих эффект масштаба).

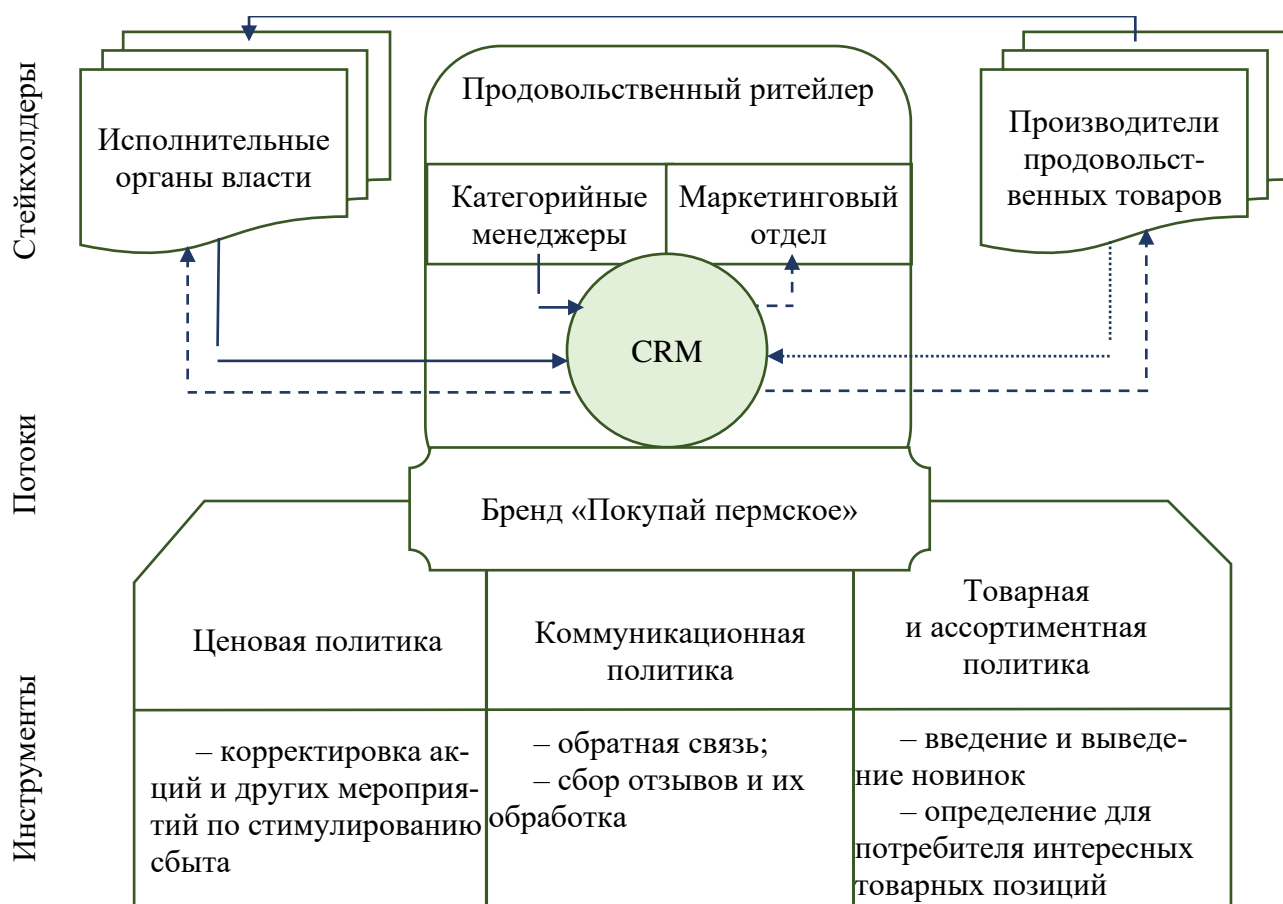
Для исследования направлений развития цифровых продовольственных ритейлеров в России нами был выбран Пермский край, который, по данным расчетов в таблице 48, имеет низкое значение рейтингового показателя уровня цифровой сервисизации и потенциал к совершенствованию инфраструктуры сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Еще одной причиной выбора данного субъекта РФ является эффективная реализация проекта по поддержке локальных товаропроизводителей Правительства Пермского края, именуемого «Покупай пермское», объединяющего под одноименным брендом местных поставщиков на полках торговых сетей (апробирован раньше других субъектов РФ в 2014 г.).

Автор предлагает использовать сложившиеся взаимосвязи с местными товаропроизводителями как основу для создания и внедрения новой информационной системы управления сетевой розничной торговлей продовольствием, учитывающей авторский информационно-интеграционный подход. Схематично механизм взаимодействия стейкхолдеров, а также информационные, материальные и финан-

---

<sup>1</sup> Федотов А. Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12, № 1. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=24381> (дата обращения: 12.05.2023).

совые потоки между ними и инструменты взаимодействия представлены на рисунке 40.



— Финансирование / налоговые поступления

--- Информация для принятия решений

..... Товары и услуги по запросу потребителя

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 40 – Организационно-экономическая модель цифровизации взаимодействия региональных продовольственных торговых сетей, исполнительных органов власти и местных товаропроизводителей

Предлагаемая модель трехстороннего взаимодействия, учитывающая авторский информационно-интеграционный подход, построена на основе CRM-системы продовольственной торговой сети, которая под влиянием авторского информационно-интеграционного подхода, создает синергетический эффект от совместной реализации проектов для всех стейкхолдеров. В результате продовольственный ритейлер формирует не только лояльную аудиторию за счет предложения уникальных

товаров местных товаропроизводителей, но и подстраивается под меняющиеся потребности и поведение покупателей. Производители продовольственных товаров, получая актуальную информацию о потребителях, оптимизируют ассортимент и затраты на производство продуктов, в которых заинтересована целевая аудитория, с учетом меняющихся вкусов и потребностей. Местные органы власти в рамках целевого расходования средств не только поддерживают производителей продовольственных товаров, население в стремлении получать качественные и доступные по цене продукты питания, но и обеспечивают инфраструктуру сбыта продовольствия на своей территории, инвестируя в совместное использование CRM-системы. В результате налоговые поступления от местных товаропроизводителей, имеющих гарантированный сбыт, также будут поступать в региональный бюджет.

Автором предполагается, что в рамках предлагаемой модели информационная система будет внедрена за счет долевого финансирования исполнительными органами власти. Планируемая доля составит 50 % от стоимости приобретения, внедрения и регулярного обслуживания CRM-системы. Оставшиеся 50 % финансируются из средств продовольственной торговой сети. Бюджетные вложения в информационную систему гарантируют регулярное получение актуальных данных о потребителях и совместную работу ритейлера и местных товаропроизводителей по реализации трех ключевых инструментов (товарной, ценовой и коммуникационной политик), способствующих продвижению товаров под зонтичным брендом – в нашем примере «Покупай пермское».

Преимущества внедрения CRM в рамках трехстороннего союза «торговая сеть – государство – товаропроизводители»:

- повышение заинтересованности населения в товарах местных товаропроизводителей;
- сохранение и дальнейшее использование дохода от реализации продовольствия в регионах;
- экономия маркетинговых бюджетов на исследование поведения потребителей.

Таким образом, производители при поддержке продовольственной торговой сети смогут своевременно контролировать эффективность и корректировать ценовую, коммуникационную и товарную политику, что позволит им оставаться конкурентоспособными в меняющихся условиях рынка, а также осваивать новые ниши, выявляя формирующиеся потребности населения субъекта РФ.

Оценка потенциала реализации трехстороннего союза на основе CRM-системы продовольственного ритейлера предлагается диссертантом при помощи показателя, предполагающего получение дополнительных налоговых поступлений, которые в дальнейшем используются для совершенствования инфраструктуры региона. Размер целевого критерия рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta T_i = \left( \sum_{j=1}^n (\Delta S_{ij} - \Delta R_{ij}) \right) \times H, \quad (4)$$

где  $\Delta T_i$  – дополнительные налоговые поступления от  $i$ -го местного товаропроизводителя, р.;

$\Delta S_{ij}$  – дополнительный годовой товарооборот от реализации  $j$ -го товара  $i$ -го местного товаропроизводителя в сетевой розничной торговле продовольствием по условиям программы лояльности, р.;

$\Delta R_{ij}$  – дополнительные годовые розничные расходы на реализацию  $j$ -го товара  $i$ -го местного товаропроизводителя в продовольственном ритейле по условиям программы лояльности, р.;

$H$  – налог на прибыль организаций, %;

$n$  – количество местных товаропроизводителей, участвующих в реализации трехстороннего союза.

Дополнительные налоговые поступления от  $i$ -го местного товаропроизводителя – это показатель эффективного покупательского поведения в рамках продо-



вольственной торговой сети, а также в целом трехстороннего союза на основе CRM-системы продовольственного ритейлера.

Показатель дополнительного годового товарооборота от реализации  $j$ -го товара  $i$ -го местного товаропроизводителя в сетевой розничной торговле продовольствием по условиям программы лояльности зависит от количества торговых точек и домохозяйств в районе обслуживания, а также дополнительной площади полочного пространства под рассматриваемый продукт.

Для воплощения вышеописанной модели трехстороннего союза требуется обоснование целесообразности реализации предлагаемой диссертантом системы действий. Условия подтверждения экономической потребности в воплощении предложений автора предполагают исследование влияния трех факторов: высокой лояльности к бренду «Покупай пермское»; нестабильности покупательского поведения; изменчивости цен и ассортимента продовольственных товаров на рынке. Для подтверждения данных параметров диссертантом проведено комплексное исследование на материалах Пермского края, которое включает в себя три этапа (таблица 55).

В рамках первого этапа исследования в 2017 и 2018 гг. проведен опрос жителей г. Перми, целью которого было определение лояльности и доверия населения к бренду «Покупай пермское» как драйверу привлечения товаропроизводителей к взаимодействию в рамках предлагаемой модели. Ключевая гипотеза: существует зависимость между узнаваемостью, изучаемой локальной торговой марки и уровнем лояльности потребителей к выпускаемым под ней продовольственным товарам. Кроме того, для дальнейшей сбытовой и коммуникационной деятельности требовалось уточнить характеристики целевой аудитории проекта «Покупай пермское». По плану исследования описание потребителей должно соответствовать результатам анализа вторичной информации базы данных крупнейшей региональной продовольственной торговой сети Пермского края «Семья», именуемая далее «экспериментальной», которые будут представлены в рамках второго этапа исследования.

Таблица 55 – Методология комплексного маркетингового исследования предпосылок реализации трехстороннего союза информационной системы продовольственной торговой сети

Этап исследования	Метод исследования	Цель исследования	Ключевая гипотеза
1	Опрос жителей г. Перми	Определение уровня лояльности и доверия населения к бренду «Покупай пермское»	Существование зависимости между узнаваемостью изучаемой локальной торговой марки и уровнем лояльности потребителей к продовольственным товарам
2	Анализ вторичной информации крупнейшей региональной продовольственной торговой сети Пермского края «Семья» (далее – экспериментальная торговая сеть)	Подтверждение изменения поведения пермского потребителя под влиянием трансформации продовольственного рынка	Сходство покупательского поведения жителей Прикамья с общероссийскими потребительскими трендами
3	Ритейл-аудит онлайн- и офлайн-форматов продовольственных торговых сетей	Изучение изменения ассортимента и уровня цен между онлайн- и офлайн-форматами продовольственных торговых сетей	Сокращение структуры продовольственных товаров и увеличение цен за период исследования
Примечание – Составлено автором.			

Цель второго этапа – подтверждение изменения поведения пермского потребителя под влиянием цифровизации продовольственного рынка. Анализ информации, собранной экспериментальным ритейлером в течение пяти лет, позволит проверить гипотезу о сходстве покупательского поведения жителей Прикамья с общероссийскими трендами. Это поможет доказать, что предлагаемая модель может быть транслирована в другие субъекты России.

Третьим этапом исследования планировалось проведение ритейл-аудита в онлайн- и офлайн форматах в продовольственных торговых сетях г. Перми в течение двух лет с целью изучения изменения ассортимента и уровня цен. Гипотеза исследования: существуют различия в уровне цен и дифференциации ассортимента между онлайн- и офлайн форматами розничной торговли, а соответственно, и разные концепции в их развитии и продвижении.

Далее диссертантом приведены результаты первого этапа – определение уровня лояльности и доверия местного населения к бренду «Покупай пермское». Для обоснования эффективности реализации данного проекта под руководством диссертанта в ноябре 2017 г. и ноябре 2018 г. был проведен опрос в пяти торговых центрах г. Перми (ТРК «Семья» – Свердловский район; ТЦ «Земляника» – Дзержинский район; ТРК «Столица» – Индустриальный район; ТЦ «Колизей» – Ленинский район; ТРК «Спешилов» – Кировский район), представляющих разные плотно заселенные районы, а также онлайн-опрос среди активной аудитории интернет-пространства. Всего в 2018 г. в исследовании приняли участие 440 посетителей торговых центров (в приложении А описана методология исследования). Целью исследования являлось изучение отношения к бренду «Покупай пермское» среди целевой аудитории, которая может стать основой для реализации модели трехстороннего союза стейкхолдеров информационной системы продовольственного ритейла.

По результатам проведенного опроса жителей г. Перми, представленного в приложении А, показатель узнаваемости «с подсказкой»<sup>1</sup> составил 57,3 %, что ниже уровня 2017 г. на 5,7 %, при этом самое высокое значение данного показателя отмечено в ТРК «Спешилов» (62,7 %) и ТЦ «Колизей» (59,2 %), самое низкое – в ТРК «Семья» (50,0 %). При этом участники онлайн-опроса больше осведомлены о бренде (77,6 %). Таким образом, онлайн-аудитория имеет более высокий потенциал взаимодействия по сравнению с продвижением в офлайн-ритейле.

Далее, согласно плану исследования, для проверки гипотезы о доверии к бренду как транслятору качественных и доступных по цене продовольственных товаров местного производства определен уровень приверженности. Всего лояльность к бренду смогли оценить 70,3 % респондентов, из них 46,5 % поддерживают проект. При этом среди тех, кто знаком с брендом «Покупай пермское», доля заинтересованных в проекте составляет 76,4 %, что выше уровня 2017 г. на 3,7 %. Наибольшее количество опрошенных, готовых поддержать проект, выявлено в ТРК «Спешилов» (76,4 %), наименьшее – в ТЦ «Колизей» (63,0 %).

---

<sup>1</sup> Доля потребителей, узнавших бренд после демонстрации ростовой куклы Миши Пермькова.

Для 47,8 % респондентов бренд «Покупай пермское» гарантирует качество. Самый высокий уровень данного показателя в ТЦ «Земляника» (60,0 %), а самый низкий – в ТЦ «Колизей» (25,0 %). Кроме того, для 31,3 % респондентов, по данным интернет-опроса, наличие логотипа бренда не означает высокого качества продукта.

В соответствии с данной группировкой потребителей можно выделить территории, потенциально более перспективные для дальнейшей реализации предложенной модели информационного взаимодействия в рамках цифровой сетевой розничной торговли продовольствием.

По результатам исследования рассчитан чистый индекс поддержки (по методу Райхельда):

$$NPS = П\% - К\%, \quad (5)$$

где  $NPS$  – доля лояльных клиентов, %;

$П\%$  – доля промоутеров, приверженцев бренда, %;

$К\%$  – доля критиков, противников бренда, %.

Оценка уровня лояльности к бренду производилась по 10-балльной шкале, что позволило выявить среднее значение данного показателя. Полученные результаты подтверждают, что товары под брендом «Покупай пермское» гарантируют высокое качество для потребителей в соответствии с теми изменениями, которые произошли на рынке, за исключением интернет-опроса (7,22 балла), где средняя оценка выше, чем в офлайн-опросе, на 0,11 балла.

По результатам опроса значения показателей узнаваемости с подсказкой (57 %) и лояльности (минус 1 %) к проекту «Покупай пермское» не позволяют сделать вывод, что бренд имеет сильные позиции среди целевой аудитории. В настоящий момент без изменения коммуникационной политики торговая марка не будет иметь способность к увеличению клиентской базы за счет лояльности клиентов («покупатель приводит покупателя»). Однако среди респондентов, знающих о про-

екте «Покупай пермское», индекс *NPS* равен 10,6 %, а значит, существует потенциал развития в случае, если население будет убеждено, что данная торговая марка гарантирует качество. В связи с тем, что подтверждена гипотеза о зависимости между узнаваемостью локальной торговой марки и уровнем лояльности потребителей к выпускаемым продовольственным товарам под ней, проведение ежегодного массового опроса приостановлено. Дальнейшее изучение отношения потребителей будет осуществляться в информационно-коммуникационной системе сетевой розничной торговли.

Таким образом, модель трехстороннего союза позволит бренду укрепить свои позиции среди целевой аудитории за счет контроля уровня лояльности в CRM-системе и изменении коммуникационной политики.

Дополнительно в рамках первого этапа исследования диссертантом выявлены потребительские приоритеты, поддерживающие «авторитет качественных брендов» среди целевой аудитории. В результате опроса в выборку попали не только ассоциации с товарами и услугами местных организаций, но и бренды продуктов, произведенных в соседних с Пермским краем субъектах РФ.

С целью определения известных местных брендов среди целевой аудитории проекта «Покупай пермское» в опросе респонденты называли торговые марки уровня *top-of-mind* (первый бренд, который вспоминает потребитель при упоминании товарной категории; нормативное значение должно быть свыше 40 %) в зависимости от товарных категорий: продовольственные, услуги и продукты соседних регионов. Выявлено что у опрашиваемых не всегда существуют ассоциации с «пермским» (произведенным в Пермском крае). Так, некоторые участники не смогли назвать ни одного пермского бренда по запрашиваемой товарной категории. Наименее узнаваемыми признаны пермские услуги (73,6 %) и товары соседних регионов (66,1 %). Однако бренды продовольственных товаров, приобретаемых регулярно, называли практически все респонденты (77,2 %). Также необходимо отметить, что в ТРК «Столица» и ТРК «Спешилов» знания пермских брендов были выше (кроме услуг).

На основе проведенного анализа можно выделить четыре перспективные аудитории, которые могут способствовать продвижению бренда «Покупай пермское»:

– основная целевая аудитория – женщины. Они демонстрируют более высокую узнаваемость бренда и лояльность к нему (7 %). Типичный представитель группы – жительница района, предпочитающая покупать продукты в супермаркете на 1–2 дня (а не закупаться надолго) или в интернет-магазине. Часто это семейные люди с детьми, ценящие свое время и деньги, желающие покупать свежие и качественные продукты рядом с домом;

– первая дополнительная целевая аудитория – пожилые люди (silver market) – платежеспособные пенсионеры, которых интересуют не только продуктовые дискаунтеры и магазины распродаж, но – качественные товары и услуги, включая кафе, рестораны, магазины подарков и товаров для сада, здоровья и отдыха;

– вторая дополнительная целевая аудитория – подростки (junior market). Хотя эта аудитория еще мало осведомлена о проекте «Покупай пермское», но сегодня дети 10–12 лет могут самостоятельно совершать покупки, в том числе с безналичной оплатой, так как деньги на карманные расходы поступают им от родителей на пластиковую карту,

– третья дополнительная целевая аудитория – отдыхающие семьи (аудитория ТЦ «Колизей» и ТРК «Спешилов»), которые ценят время, на текущий момент менее лояльны, но уже осведомлены о проекте. В случае соответствия требованиям к качеству товара под брендом «Покупай пермское», продукт будет для аудитории ценностным. Это потенциальная аудитория для продвижения не только пермских товаров, но и услуг.

Необходимо отметить, что в процессе исследования амбассадор бренда «Покупай пермское» Миша Пермяков пользовался наибольшей популярностью у детей, а затем и у их родителей. Персонаж, чей позитивный образ сформировался у младшей аудитории, по мере ее взросления будет вызывать доверие к товарам с данным героем. Кроме того, выявлено, что формируемый образ здоровой семьи воспринимается потребителями как источник доверия, поскольку респонденты

в большей степени готовы заботиться о близких. Исходя из полученных результатов, ключевыми образами бренда «Покупай пермское» являются Миша Пермяков и здоровая семья. При взаимодействии с торговыми сетями можно размещать информацию о товарах в CRM-системе и мобильном приложении пользователей с использованием этих образов.

Таким образом, проведенный опрос позволил не только уточнить силу бренда «Покупай пермское», но и определить целевую аудиторию и эффективный коммуникационный посыл для нее.

Первый этап исследования также предполагал анализ покупательских привычек, целью которого было подтверждение гипотезы о меняющемся потребительском поведении. С учетом данного фактора требуется адаптировать ценовую, ассортиментную и коммуникационную политику организаций на продовольственном рынке. В рамках опроса диссертантом выявлены покупательские привычки, которые необходимо учитывать в CRM-системе, а именно: определение бюджета покупок, отношение к рекламе, акциям, скидкам, а также ассортименту продовольственных товаров. В результате определено, что планируют покупки 55 % респондентов, из них готовы превысить бюджет в случае акции 47,7 % (от всей выборки); в случае «закупа впрок» – 7,2 %; «на подарок» – 24 %. Только 5 % опрошенных жестко планируют свой бюджет и стараются его не превышать. Доля респондентов, утверждающих, что никогда не превышают бюджет, составила 63,4 % от выборки. Превышают бюджет под влиянием акций 26,8 % респондентов; подвержены паническим настроениям 7,2 % опрошенных; ради подарка готовы превысить бюджет 6,5 %. Иные причины указали 13,5 %; как правило, это настроение и отсутствие каких-либо ограничений, ситуация самоощущения («когда хочется чего-то вкусненького», «побаловать себя» и т. д.), реже ситуация срочности или отсутствия выбора. Отдельной категорией покупателей являются «собиратели/ловцы акций» – 2,4 %, таких респондентов больше среди тех, кто тратит на продукты питания от 1 001 до 5 000 р. в неделю.

Испытывая потребность в приобретении гастрономических деликатесов или новых напитков, 32 % респондентов не задумываясь идут в магазин. Для 10,5 %

опрошенных референтными группами при определении места покупки деликатеса являются друзья и знакомые. Потребительский опыт других людей в разделе «Отзывы» влияют на выбор 9,3 % респондентов. Первичный поиск деликатесов в поисковых системах осуществляют 19,2 % опрошенных клиентов.

На прямую рекламу чаще одного раза в неделю реагируют 15 % опрошенных, из них 77,5 % – те, кто тратят на продукты питания от 1 001 до 5 000 р. в неделю.

Отдельного внимания заслуживает система бонусов/баллов за покупку или кешбэк (небольшая сумма, которая возвращается на счет за оплату на кассе магазина или онлайн): клиент понимает, что чем больше он потратит, тем больше ему вернется в форме бонусов. Также дополнительные баллы можно дарить клиентам на праздники, повышая их лояльность.

Максимальную заинтересованность респонденты проявили к детским акциям лояльности. 100 % аудитории с детьми (т. е. 50 % всех участников исследования) хорошо осведомлены обо всех акциях, которые проходят в городе, и высоко мотивированы (детьми) на участие в них.

На втором месте – акции, гарантирующие обязательное получение приза без доплат. Респондентам важнее иметь гарантию получения подарка, чем шанс получить более дорогой подарок, но с доплатой. Клиенты, не имеющие детей, приоритетным товаром-подарком назвали товары хозяйственного назначения (посуда) и купоны на последующие покупки.

Полученная информация позволит выстроить маркетинговую программу продвижения CRM-системы продовольственной торговой сети и эффективно ввести в матрицу товары местных товаропроизводителей. На основе ответов респондентов составлен рейтинг категорий товаров, требующих особого внимания для развития. Важно подчеркнуть, что ассортимент – это ключевой инструмент для региональных торговых сетей, позволяющий выдержать конкуренцию с федеральными сетями, работающими по стандартной товарной матрице. Поэтому в каждой категории товаров необходим поиск «прямых поставок» – уникальных товаров, представленных исключительно у локального ритейлера.



Еще одной проблемой, озвученной респондентами, является ценообразование на товары местных производителей (преимущественно, молоко и хлеб). Некоторые респонденты выразили интерес к приобретению продуктовых наборов для приготовления конкретного блюда, если он дешевле, чем товары по отдельности.

Отдельного внимания заслуживают собственные торговые марки (СТМ), среди которых 41 % респондентов называли продукты питания. Наименьшее доверие опрошенные проявили к СТМ приправ и специй (6 %), а также масложировой продукции (3 %). Так, среди СТМ разных ритейлеров наибольшее доверие респонденты имеют к товарам торговых сетей «Семья», «Ашан» и «Лента».

Выявлено также отношение респондентов к использованию мобильного приложения экспериментальной региональной продовольственной торговой сети. В основном ответы целевой аудитории имеют негативный окрас, поскольку большинство не знает, какие функции заложены в системе.

Кроме того, выявлены следующие недостатки, отмеченные пользователями:

- невозможность добавить в приложение больше трех участников;
- отсутствие изображений в описаниях товаров;
- медленное попадание совершенных покупок в раздел «История»;
- отсутствие персональных предложений;
- медленная загрузка штрихкода.

Также клиенты столкнулись с проблемой невозможности использования дисконтной карты в других системах, таких как «Сбер».

Кроме самого цифрового сервиса по доставке продуктов домой, клиенты сталкиваются с двумя основными рисками: заказ (удобство, легкость, удобство получения) и сам продукт (качество товаров). Клиенты, имеющие опыт взаимодействия с данной услугой, отметили следующие ключевые проблемы:

- замена брендов товаров без согласования с клиентом;
  - приход продукции со сроком годности более половины (не самый свежий)
- особенно актуальна данная проблема для товаров группы «молочная продукция»;
- невозможность оставить комментарии.

В целом респонденты выразили заинтересованность в цифровом сервисе, однако обозначили следующие опасения:

- недоверие к тем, кто собирает товар;
  - плохие отзывы от тех, кто пользовался;
  - выбор товаров категории «фрукты и овощи» может не оправдать ожидания;
  - отсутствие удобного мобильного приложения для заказа;
  - неудобство временных промежутков доставки;
  - наличие товаров с истекшим сроком годности для скоропортящейся продукции;
  - запрет доставки алкоголя;
  - цена в интернет-магазине выше, чем в офлайн формате торговли;
- а также следующие пожелания:
- предоставление бесплатной доставки;
  - создание запоминаемого списка товаров с возможностью легкого повтора заказа;
  - в момент приемки возможность отказаться от товара, который не устроил клиента.

Обобщив полученные данные на первом этапе исследования, можно сделать вывод о том, что эта информация может быть использована для разработки рекомендаций по реализации инструментов в рамках трехстороннего союза информационной системы продовольственного ритейлера (таблица 56).

Таблица 56 – Рекомендации по реализации инструментов в рамках трехстороннего союза информационной системы продовольственной торговой сети

Элемент системы продвижения	Рекомендации
Ассортимент	<p>Активный акцент на эксклюзивных товарах, в первую очередь с интересной географией: местные (пермские/фермерские) либо из-за рубежа.</p> <p>Развитие прямых поставок во всех товарных категориях.</p> <p>Усиление категории «фермерские товары» в товарных группах «мясная продукция», «молочная продукция», «мед», «рыба» и распространение их на все магазины.</p> <p>Работа с СТМ: приведение к единообразию</p>

Продолжение таблицы 56

Элемент системы продвижения	Рекомендации
Цена	<p>Мониторинг и снижение цен на продовольственные товары (проведение акций).</p> <p>Жесткий мониторинг цен на пермские товары (фрукты и овощи, хлебобулочная продукция, молочная продукция).</p> <p>Выравнивание цен (по возможности) по ключевым группам продовольственных товаров</p>
Коммуникации	<p>Ответ на вопрос «что приготовить на ужин?» – создание / расположение наборов продукции для приготовления конкретного блюда.</p> <p>Изменение системы лояльности: персонализация предложений.</p> <p>Усиление темы «детского шопинга»: проведение акций лояльности для покупателей с детьми, наличие детских тележек, создание мини-отдела для покупок детей «выбираю сам».</p> <p>Формирование экспертной функции магазина: привлечение экспертов в крупных торговых залах (например, кавист), внедрение в ценники QR-кодов о новых интересных товарах.</p> <p>Выделение товаров на полке для облегчения принятия решения: «Новинки», «Скидка» и т. д.</p> <p>Развитие социальных сетей (свой аккаунт). Создание цепочки адвокатов бренда (не только через блогеров): возможно, на первом этапе – стимулирование желания людей делиться информацией о торговой сети с друзьями; персонализация страницы (определение человека/команды, к которым можно обратиться), которые будут также нести экспертно-рекламные функции.</p> <p>Рассмотрение возможности организации партнерской акции, например, с мойкой автомобиля около гипермаркетов.</p> <p>Использование возможности рекламы, основанной на геолокации (при приближении к магазину отправка клиенту уведомления с предложением).</p> <p>Разрешение использовать системы типа Wallet для работы с дисконтной картой.</p> <p>Меню и рецепты – помощь клиенту в приготовлении простых вкусных блюд из продуктов сети (соцсети, реклама в торговых залах)</p>
Сервис	<p>Персонал – лицо сети. Сервис – ключевой фактор успеха. Улучшение уровня работы персонала в супермаркетах и гипермаркетах.</p> <p>Охранники. Упрощение формы взаимодействия с клиентом.</p> <p>Поэтапный уход от бумажного каталога (переход в соцсети, работа с листовками).</p> <p>Автоматизация кассовых зон (кассы самообслуживания, подключение и использование системы Scan&amp;Go).</p> <p>Создание четких форматов в сети с целью стандартизации и формирования корректных ожиданий у клиента.</p> <p>Тестирование мини формата «у дома» (расширение ассортимента на минимальных площадях за счет уменьшения количества единиц одного товара на полке, учащение ротации товаров).</p> <p>Перезагрузка проекта «доставки»: изменение подходов к сборке, запрет на замену брендов, возможность заказа через приложение сети.</p> <p>Шопинг с ребенком: увеличение количества детских тележек во всех магазинах сети (компактных тележек для детей 3–7 лет) и комфортных тележек для детей 1–3 лет в магазинах большой площадью.</p> <p>Открытие кафе на базе магазина</p>
Примечание – Составлено автором по данным опроса.	

Предложения по развитию ассортиментной, ценовой, коммуникационной и сервисной политики будут учтены в разделе 4.2 диссертации, посвященной их апробации в рамках CRM-системы сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

В рамках второго этапа исследования проведен анализ количественных данных региональной продовольственной торговой сети Пермского края по показателям: средний чек, частота посещений и доля скидок в чеке.

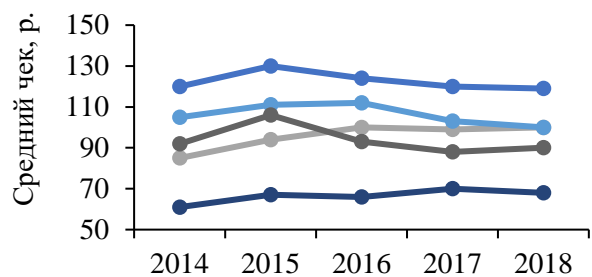
Выбор объекта исследования обоснован тем, что экспериментальная региональная торговая сеть «Семья» являлась драйвером формирования продовольственного рынка в онлайн, соответственно накоплен достаточно длительный опыт использования мобильного приложения для заказа и доставки продуктов с момента его запуска в 2014 г. (первый в г. Перми), которое предлагало покупателю уникальные и интересные товары. Другие торговые сети только в 2020 г. запустили свои сервисы по доставке на относительно новом, но интересном для покупателя уровне.

Качественный анализ накопленной базы данных объекта исследования позволил оценить изменение параметров среднего чека, частоты посещения торговой сети и востребованности акций в динамике за 2014–2018 гг., осуществить группировку клиентов по объему среднего чека, частоте посещений и доле скидок в чеке; выявить влияние скидок на средний чек по группам товаров.

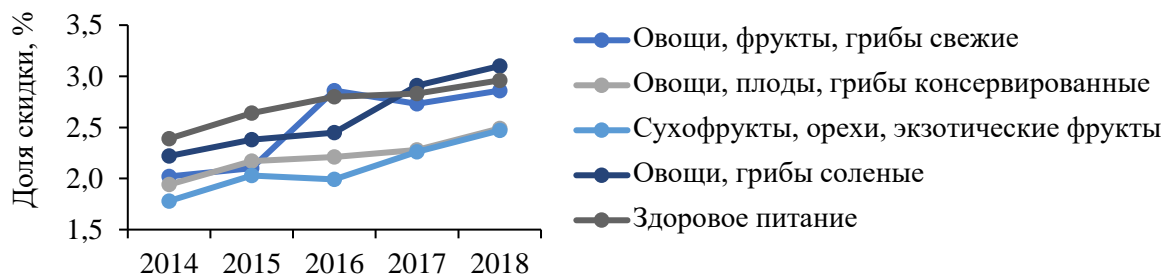
Для того чтобы проанализировать влияние скидок на средний чек разных товаров, была произведена группировка товаров по схожим категориям: фруктово-овощная, молочная и мясная продукция. Данные о динамике средних чеков и доле скидок в чеке представлена за пять лет на рисунках 41–43.

Анализ данных диаграмм по группам продовольственных товаров показал, что доля скидок в чеке растет, а сумма чека снижается. Исключение составили овощи, плоды, грибы консервированные, сыры, мороженое, рыба, колбасы, мясо и продукты из него – по этим товарам при росте скидки растет и сумма чека.

Востребованность дисконта растет, но скидки как инструмент не способствуют конвертации покупателей в постоянных клиентов, поэтому необходимо оптимизировать программу лояльности в новой CRM-системе под предлагаемую модель трехстороннего союза.

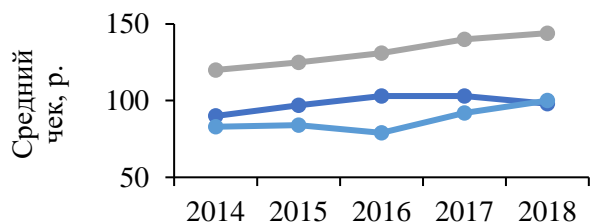


*а*

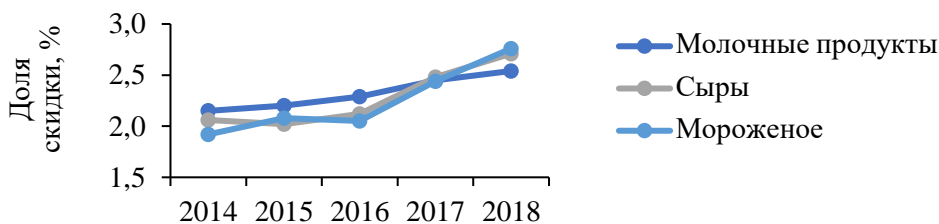


*б*

Рисунок 41 – Динамика среднего чека (*а*) и доли скидок в нем (*б*) на фруктово-овощную продукцию<sup>1</sup>

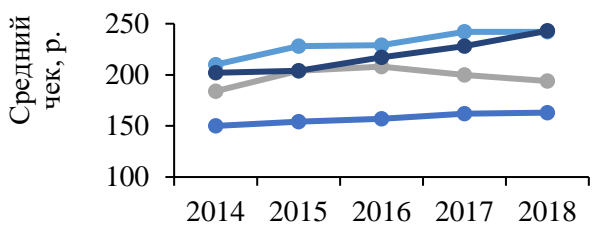


*а*

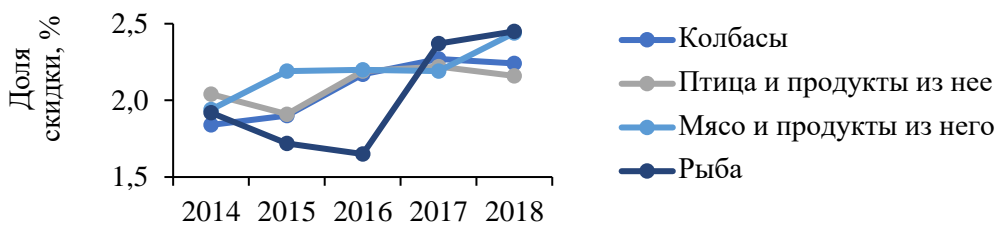


*б*

Рисунок 42 – Динамика среднего чека (*а*) и доли скидок в нем (*б*) на молочную продукцию



*а*



*б*

Рисунок 43 – Динамика среднего чека (*а*) и доли скидок в нем (*б*) на мясную продукцию и рыбу

<sup>1</sup> Рисунки 41–43 составлены автором на базе количественного анализа данных продовольственной торговой сети Пермского края.

Сокращается оборот по постоянным клиентам, для которых скидки не являются приоритетом в покупках: «верные друзья – скидки», «звезды – скидки».

Среди продовольственных товаров наиболее эффективны скидки на овощи, плоды, грибы консервированные, сыры, мороженое, рыбу, колбасы, мясо и продукты из него.

Все эти изменения связаны с реформированием поведения потребителей. По мере того, как ритм жизни ускоряется, потребители хотят получить товар «здесь и сейчас». Изменение гендерных ролей также влияет на то, кто и как принимает решение о покупке. Кроме того, по данным статистики, происходит старение населения. Кроме того, необходимость учитывать глобальные потребительские тренды по совершению покупок (стремление к безопасности потребления, сознательные покупки, опыт важнее обладания, взаимовлияние потребителей, экологичность), мотивирует продовольственные торговые сети к повышению заинтересованности в CRM-системах. Помимо этого, программа лояльности позволяет контролировать шесть российских потребительских трендов, определенные в опросе GfK: снижение потребительского потенциала; привыкание к кризису, рационализация потребления, рост потребительского патриотизма, интернетизация потребления, улучшение отношения к рекламе<sup>1</sup>.

Целью третьего этапа исследования являлось подтверждение необходимости адаптации ассортимента под потребителя в онлайн-формате сетевой розничной торговли. Ключевая гипотеза: в организациях торговли онлайн-формата структура продовольственных товаров шире, а цены выше, чем в офлайн-магазинах. Для ее подтверждения в мае 2021 г. и мае 2022 г. проведен ритейл-аудит количества SKU, максимальных и минимальных цен в каждой ассортиментной группе продовольственных товаров. В качестве объектов исследования выбраны пять из семи брендов гипермаркетов г. Перми («Лента», «Ашан», «Семья», «Магнит», «Перекресток») с наиболее широким ассортиментом товаров и их интернет-магазины или представительства на сервисе доставки продуктов «Сбермаркет», что позволило

---

<sup>1</sup> GfK – исследования покупок домашних хозяйств. URL: <https://scanner.gfk.ru> (дата обращения: 10.05.2023).

обеспечить репрезентативную выборку продовольственных торговых сетей для исследования.

В таблице 57 приведены результаты ритейл-аудита по среднему значению количества SKU из пяти торговых сетей в девяти отобранных категориях продовольственных товаров. Представленные данные свидетельствуют об уменьшении количества SKU по большинству рассматриваемых категорий товаров в гипермаркетах в сравнении 2021 г. с 2022 г. на 67 %, и интернет-магазинах – на 54 %. При этом количество SKU в онлайн-формате по сравнению с офлайн-магазинами в 2021 г. было на 4 % меньше, а уже в 2022 г. выросло на 20 %.

Таблица 57 – Результаты ритейл-аудита ассортимента по среднему количеству SKU в продовольственных торговых сетях

Категория продовольственных товаров	Среднее количество SKU				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		количества SKU между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипер-маркеты	интернет-магазины	2021	2022
Молочная продукция	1 346	334	1354	458	0,248	0,339	1,006	1,374
Сладости немучные	1 039	385	903	461	0,371	0,511	0,869	1,196
Хлеб и хлебобулочные изделия	243	117	261	201	0,481	0,770	1,074	1,720
Мясные изделия	376	376	356	356	1,000	1,000	0,945	0,945
Кофе	347	155	377	171	0,446	0,454	1,088	1,108
Чай	380	198	412	230	0,521	0,558	1,083	1,160
Консервы	620	129	490	144	0,208	0,293	0,790	1,114
Растительные масла	161	42	133	63	0,259	0,471	0,826	1,504
Сыр	485	116	541	144	0,240	0,266	1,116	1,238
<i>Итого</i>	4 997	1 852	4 826	2 227	0,371	0,462	0,966	1,203
Примечание – Составлено автором по результатам ритейл-аудита.								

Таким образом, гипотеза о превышении развития ассортимента онлайн-формата над офлайн подтверждена. Наиболее высокие темпы роста ассортимента получили категории хлебобулочных изделий (на 72 %), растительных масел (на 50 %), молочной продукции (на 37 %) и сыров (на 23 %). Меньшее развитие по количеству SKU в интернет-магазинах по сравнению с гипермаркетами выявлено по категориям мясных изделий (меньше на 6 %), кофе (больше на 10 %), консервы (больше на 11 %), чай (больше на 16 %) и сладости немучные (больше на 19 %).

Рейтинг групп продовольственных товаров по развитию ассортимента в онлайн-формате сетевой розничной торговли по сравнению с офлайн представлены в таблице 58.

Таблица 58 – Рейтинг групп продовольственных товаров по результатам ритейл-аудита по среднему количеству SKU в торговых сетях

Группа продовольственных товаров	Среднее количество SKU				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		количества SKU между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипермаркеты	интернет-магазины	2021	2022
Сушки	17	3	22	15	0,16	0,71	1,30	5,75
Хлебцы	19	13	68	41	0,71	0,60	3,66	3,05
Сухари	9	2	6	5	0,22	0,84	0,70	2,67
Лаваш	6	3	3	6	0,42	1,70	0,53	2,13
Булочка	21	33	10	66	1,55	6,60	0,47	2,00
Молоко	90	30	83	59	0,33	0,71	0,92	1,99
Сметана	44	16	41	32	0,37	0,77	0,94	1,96
Чай белый	5	2	2	4	0,40	1,83	0,40	1,83
Баранки	4	2	4	3	0,46	0,91	0,85	1,67
Колбаса копчено-вареная	27	27	43	43	1,00	1,00	1,61	1,61
Сгущенное молоко	33	8	32	12	0,23	0,39	0,97	1,61
Оливковое масло	99	21	28	31	0,21	1,12	0,28	1,50
Кефир	35	14	30	21	0,40	0,70	0,85	1,48
Зефир, маршмеллоу, суфле	71	23	53	34	0,33	0,64	0,75	1,47



## Продолжение таблицы 58

Группа продовольственных товаров	Среднее количество SKU				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		количества SKU между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипермаркеты	интернет-магазины	2021	2022
Подсолнечное масло	36	17	84	24	0,46	0,29	2,30	1,44
Сливки	38	19	45	27	0,50	0,60	1,18	1,42
Творог	73	23	118	32	0,32	0,27	1,60	1,37
Чай травяной	46	29	72	40	0,64	0,55	1,58	1,37
Молочный коктейль	52	21	50	28	0,39	0,56	0,96	1,35
Йогурт	195	115	181	151	0,59	0,84	0,93	1,32
Шоколадные батончики	71	112	65	144	1,58	2,21	0,92	1,29
Мармелад	89	57	56	72	0,64	1,27	0,63	1,26
Кекс	12	7	15	9	0,60	0,57	1,31	1,24
Овощные консервы	224	56	195	69	0,25	0,35	0,87	1,23
Чай черный листовый	227	109	227	132	0,48	0,58	1,00	1,21
Кофе молотый	70	30	81	36	0,42	0,44	1,16	1,21
Колбаса сырокопченая	61	61	72	72	1,00	1,00	1,18	1,18
Оливки, маслины, каперсы	70	20	54	23	0,28	0,43	0,76	1,17
Чай зеленый	84	39	84	46	0,47	0,54	1,00	1,16
Колбаса полукопченая	32	32	37	37	1,00	1,00	1,16	1,16
Весовые конфеты	116	115	104	132	0,99	1,27	0,89	1,15
Колбаса вареная	64	64	74	74	1,00	1,00	1,15	1,15
Кофе растворимый	111	73	121	83	0,65	0,68	1,09	1,14
Рыбные консервы	112	13	80	15	0,12	0,19	0,71	1,13
Ветчина вареная	22	22	25	25	1,00	1,00	1,12	1,12
Кофейный напиток	21	10	25	11	0,49	0,43	1,21	1,06
Карамель, леденцы, драже	90	56	72	60	0,63	0,83	0,80	1,06
Кофе зерновой	90	28	103	29	0,31	0,28	1,15	1,05
Фруктовые консервы	29	8	30	8	0,27	0,28	1,02	1,04
Грибные консервы	26	10	55	10	0,38	0,19	2,12	1,03
Хлеб	62	54	58	56	0,87	0,95	0,94	1,03
Сосиски вареные	47	47	42	42	1,00	1,00	0,89	0,89
Карбонад	12	12	10	10	1,00	1,00	0,86	0,86

## Продолжение таблицы 58

Группа продовольственных товаров	Среднее количество SKU				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		количества SKU между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипермаркеты	интернет-магазины	2021	2022
Сало	7	7	6	6	1,00	1,00	0,86	0,86
Капсулы для кофемашины	54	14	46	12	0,26	0,26	0,85	0,86
Восточные сладости	42	20	33	17	0,49	0,51	0,79	0,82
Мясные консервы	96	22	34	18	0,23	0,54	0,35	0,82
Сосиски сливочные	24	24	17	17	1,00	1,00	0,68	0,68
Сосиски баварские	15	15	9	9	1,00	1,00	0,61	0,61
Бекон	21	21	8	8	1,00	1,00	0,39	0,39
Сардельки сливочные	15	15	6	6	1,00	1,00	0,37	0,37
Сардельки вареные	32	32	8	8	1,00	1,00	0,23	0,23
Колбаса ливерная	12	12	3	3	1,00	1,00	0,22	0,22
Примечание – Составлено автором по результатам ритейл-аудита.								

Лидерами по соотношению количества SKU между гипермаркетами и интернет-магазинами по результатам анализа в 2022 г. являются группы хлебобулочных товаров: сушки, баранки, сухари и др., а аутсайдерами – группы мясных товаров: колбаса ливерная, сардельки вареные, сардельки сливочные, бекон и др. По этим группам товарного ассортимента офлайн форматы торговли уступают онлайн.

Итоги ритейл-аудита уровня цен на исследуемые группы товаров рассмотрены в таблице 59.

В гипермаркетах с 2021 по 2022 г. индекс средних цен на группы продовольственных товаров в рамках исследования уменьшился на 2 %, а в онлайн-форматах – увеличился на 9 %. Сравнение индексов средних цен в интернет-магазинах с офлайн форматом сетевой розничной торговли продовольствием позволило определить, что в 2021 г. доступность пищевых продуктов онлайн была меньше на 13 %, а в 2022 г. – уже на 25 %. Таким образом, гипотеза о том, что в интернет-магазинах продовольственные товары дороже, чем в офлайн формате, подтверждена.

Таблица 59 – Рейтинг групп продовольственных товаров по результатам ритейл-аудита по средним ценам в торговых сетях

Группа продовольственных товаров	Средняя цена, р.				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		средних цен между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипермаркеты	интернет-магазины	2021	2022
Оливки, маслины, каперсы	297,38	713,75	198,60	536,28	0,668	0,751	2,400	2,700
Булочка	122,23	79,98	74,90	158,38	0,613	1,980	0,654	2,115
Сушки	86,19	83,88	30,60	60,83	0,355	0,725	0,973	1,988
Баранки	47,40	49,96	30,13	52,63	0,636	1,053	1,054	1,747
Чай белый	183,20	242,69	112,46	195,80	0,614	0,807	1,325	1,741
Восточные сладости	111,46	109,31	121,57	188,70	1,091	1,726	0,981	1,552
Карамель, леденцы, драже	127,26	118,70	103,43	153,45	0,813	1,293	0,933	1,484
Грибные консервы	283,09	317,35	272,26	397,93	0,962	1,254	1,121	1,462
Кефир	59,29	64,00	69,58	99,92	1,173	1,561	1,079	1,436
Мармелад	138,95	138,69	127,10	178,38	0,915	1,286	0,998	1,403
Хлеб	74,72	108,01	69,13	96,55	0,925	0,894	1,446	1,397
Шоколадные батончики	98,95	340,13	199,77	277,00	2,019	0,814	3,438	1,387
Кекс	223,46	166,04	92,28	124,73	0,413	0,751	0,743	1,352
Кофейный напиток	205,81	205,71	57,46	73,46	0,279	0,357	1,000	1,278
Конфеты в пакетах	239,45	217,96	424,55	527,67	1,773	2,421	0,910	1,243
Зефир, маршмеллоу, суфле	176,13	179,84	137,77	168,93	0,782	0,939	1,021	1,226
Сливки	199,69	210,11	179,40	216,84	0,898	1,032	1,052	1,209
Фруктовые консервы	191,66	176,60	187,93	218,27	0,981	1,236	0,921	1,161
Лаваш	46,23	55,09	51,66	57,71	1,118	1,048	1,192	1,117
Чай зеленый	250,97	247,75	276,96	300,96	1,104	1,215	0,987	1,087
Хлебцы	101,46	135,86	129,91	139,33	1,280	1,026	1,339	1,073
Молоко	126,06	138,38	103,50	110,49	0,821	0,798	1,098	1,068

## Продолжение таблицы 59

Группа продовольственных товаров	Средняя цена, р.				Индекс соотношения			
	в гипермаркетах		в интернет-магазинах		2022 к 2021		средних цен между гипермаркетами и интернет-магазинами	
	2021	2022	2021	2022	гипермаркеты	интернет-магазины	2021	2022
Кофе растворимый	687,29	935,48	594,72	633,38	0,865	0,677	1,361	1,065
Овощные консервы	252,09	243,90	191,93	202,77	0,761	0,831	0,967	1,056
Чай черный	290,26	286,48	312,30	319,80	1,076	1,116	0,987	1,024
Рыбные консервы	211,27	171,17	203,10	205,60	0,961	1,201	0,810	1,012
Капсулы для кофемашины	481,68	407,04	494,13	497,80	1,026	1,223	0,845	1,007
Кофе молотый	614,36	570,31	513,46	515,46	0,836	0,904	0,928	1,004
Кофе зерновой	1 020,36	1 170,54	1 095,30	1 097,46	1,073	0,938	1,147	1,002
Сгущенное молоко	134,71	142,90	163,08	163,38	1,211	1,143	1,061	1,002
Мясные консервы	152,27	172,72	261,43	261,77	1,717	1,516	1,134	1,001
Молочный коктейль	101,13	74,28	120,23	119,69	1,189	1,611	0,735	0,996
Творог	153,54	151,71	169,11	168,13	1,101	1,108	0,988	0,994
Сметана	88,91	91,24	123,15	121,84	1,385	1,335	1,026	0,989
Сухари	111,21	140,01	61,73	60,35	0,555	0,431	1,259	0,978
Йогурт	77,29	91,31	97,29	94,55	1,259	1,036	1,181	0,972
Оливковое масло	1 106,00	816,83	784,28	719,00	0,709	0,880	0,739	0,917
Чай травяной	194,98	299,94	238,80	211,13	1,225	0,704	1,538	0,884
Подсолнечное масло	235,00	240,33	316,13	241,91	1,345	1,007	1,023	0,765
<i>Всего</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	0,988	1,093	1,138	1,254
Примечание – Составлено автором по результатам ритейл-аудита.								

Выстроенный рейтинг соотношения изменения средней стоимости пищевых продуктов онлайн- и офлайн форматов ритейла позволил выявить группы товаров, которые дешевле в интернет-магазинах: молочные коктейли, творог, сметана, сухарики, йогурт, оливковое масло, травяной чай и подсолнечное масло. Цена на другие продовольственные товары выше, чем в гипермаркетах. В разные периоды эти группы меняются с целью поддержания интереса аудитории к данному формату.

Таким образом, проведенное комплексное исследование, включающее три этапа, позволяет диссертанту удостовериться в актуальности и необходимости реализации CRM-системы во взаимодействии со стейкхолдерами и с учетом ее адаптации под меняющиеся условия рынка и поведение потребителей. Все вышеперечисленное свидетельствует о необходимости развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли, а изменение потребительских предпочтений обуславливает своевременность реализации модели трехстороннего союза в рамках информационной системы продовольственной торговой сети. В следующем разделе будет подробно рассмотрена организационно-экономическая система внедрения вышеупомянутых предложений.

#### **4.2 Развитие программ лояльности в сетевой торговле на основе информационно-интеграционного подхода**

Актуальность и востребованность среди продовольственных торговых сетей программ лояльности была рассмотрена ранее в третьей главе, где диссертант подтверждает, что ее реализация способствует повышению уровня сервиса для потребителей. Данная программа станет основой вышеупомянутой модели трехстороннего союза. Роль торговых точек в программе лояльности состоит в удовлетворении потребностей клиентов за счет продаж качественных товаров, адаптированных местными товаропроизводителями к требованиям покупателей.

Однако существующая на рынке конкуренция с федеральными торговыми сетями требует учета особенностей их программ лояльности, уже протестированных и реализуемых в течение нескольких лет. Поэтому прежде чем перейти к описанию модели трехстороннего союза, предложенной в разделе 4.1, проведем сравнительный анализ механизмов реализации CRM среди лидеров сетевой розничной торговли продовольственными товарами (таблицы 60 и 61).

Таблица 60 – Сравнительный анализ механизмов реализации CRM лидеров сетевой розничной торговли продовольственными товарами

Характеристика	Магнит	Пятерочка	Перекресток	Лента	Ашан	Азбука вкуса	Вкусвилл	Табрис	Бэхэтле
Механика	Бонусная			Дисконтно-бонусная	Бонусная				
Возраст участия	–	С 14 лет	С 14 лет	–	–	С 18 лет	–	–	–
Скидка за покупку	0,5 %	1 балл	1 балл	5 %	3 %	1 бонус за 1 рубль	«Любимый продукт»	5 %	1 %
Ограничение начислений	Табак и табачная продукция								Табак и табачная продукция, алкоголь крепостью выше 28 градусов
Конвертация бонусов	1 бонус – 1 рубль	10 бонусов – 1 рубль		1 бонус – 1 рубль		100 бонусов – 1 рубль	1 бонус – 1 рубль		
Списание	Не более 99 % от стоимости каждой единицы товара, но не менее 1,00 р.	До 100%	До 100%	Не более 99 % от стоимости каждой единицы товара, но не менее 1,00 р.	До 100%	До 100%	До 100%	До 100%	Не более 99 % от стоимости каждой единицы товара, но не менее 1,00 р.

Продолжение таблицы 60

Характеристика	Магнит	Пятерочка	Перекресток	Лента	Ашан	Азбука вкуса	Вкусвилл	Табрис	Бэхэтле
Срок действия бонусов	12 мес. с даты начисления	12 мес. с даты начисления	6 мес. с даты начисления	Срок использования определяется в рамках каждой отдельной акции	–	Бонусы сгорают один раз в год – 1 апреля	–	–	6 мес. с даты начисления
Ограничение частоты покупок в сутки	5	5	5	4	–	5	5	–	5
Максимальное количество начисленных бонусов в течение календарного месяца	5 000	10 000	–	Нет	–	600 000	–	–	–
Примечание – Составлено автором по данным мобильных приложений торговых сетей.									

Таблица 61 – Сравнительный анализ условий начисления бонусов в CRM лидерами сетевой розничной торговли продовольственными товарами

Продовольственная торговая сеть	Условия начисления	Дополнительные начисления и бонусы
Магнит	Ставка в следующем месяце составит 1 %, если в текущем куплено более 50 товаров или потрачено более 5 000 р. Ставка в следующем месяце составит 2 %, если в текущем куплено более 100 товаров или потрачено более 10 000 р.	2 % от суммы оплаченной покупки товара, относящегося к определенной категории. 2 % от суммы покупки начисляются за 3 дня до дня рождения участника, в день рождения участника и 3 дня после. 0,5 % от суммы покупки начисляется в первые 30 дней после регистрации карты в программе лояльности
Пятерочка	За каждые 20 р. (в одном чеке) при совершении покупки на сумму менее 555 р. (одном чеке) на Карту начисляется 1 балл; за каждые 10 р. (в одном чеке) при совершении покупки на сумму 555 р. и более (в одном чеке) на карту начисляется 1 балл	После первичной регистрации в течение 30 дней начисляются дополнительные баллы: за каждые 20 р. при совершении покупки на сумму менее 555 р., с учетом скидок, на карту начисляется 1 дополнительный балл; за каждые 10 р. при совершении покупки на сумму 555 р., с учетом скидок и более начисляется 1 дополнительный балл.
Перекресток	За каждые полные 10 р. в чеке; дополнительно начисляется 1 балл за каждые полные 10 р. в одном чеке при совершении покупки товаров в онлайн-супермаркете «Перекресток» с помощью банковской карты «Перекресток»	4 балла за каждые полные 10 р. при совершении покупки товаров из категории «Любимые продукты», 4 балла за каждые полные 10 р. в течение 2 дней до дня рождения и в день рождения; дополнительно начисляются баллы за участие в акциях, а также в рамках персональных предложений
Лента	Скидка до 50 % на акционные товары. Бонусы накапливаются на карте постоянного покупателя при проведении определенных акций	Праздничная скидка 15 % ко дню рождения клиента. Розыгрыши ценных призов среди владельцев карт
Ашан	0,8 % при покупках в других магазинах. При накоплении определенной суммы бонусов (250, 500, 1000, 2000) выдается подарочная карта с соответствующим номиналом	—
Вкусвилл	Скидка 20 % действует 7 дней	Продуктовый абонемент – это индивидуальные скидки на ряд продуктов из ассортимента магазинов «Вкус Вилл», доступные только клиентам по карте «Давайте дружить!»



Продолжение таблицы 61

Продовольственная торговая сеть	Условия начисления	Дополнительные начисления и бонусы
Азбука вкуса	Курс начисления бонусов для участников со статусом Club Platinum клубной программы «Вкусомания»: 1 потраченный рубль = 2 заработанных бонуса*	В течение первого месяца после получения карты бонусы начисляются в тройном размере. Дополнительные бонусы за заполнение профиля за приглашение члена семьи в клуб «Вкусомания», за накопление определенных сумм, в честь дня рождения при выполнении условий персональных предложений
Табрис	Бонусы от суммы покупки	10 % бонусов от суммы покупки в день рождения – за 2 дня, в день рождения и 2 дня после; 10 % бонусов от суммы покупки на три любимые категории товаров; 10% бонусов от суммы покупки в любимый праздник за 2 дня и в день праздника
Бэхэтле	2 % за покупку от 701 р. до 1500 р.; 3 % за покупку от 1 501 р.	Дополнительные бонусы на день рождения; дополнительно начисляются баллы в рамках персональных предложений
Примечание – Составлено автором по данным мобильных приложений торговых сетей.		

На основе данных таблицы 60 определено, что наиболее популярным инструментом программ лояльности является бонусная программа, которая различается стоимостью одного бонуса в рублях. Три торговые сети из девяти начисляют баллы за покупки, остальные предлагают скидку в виде процента от будущей покупки.

Списание бонусов возможно в полном объеме при совершении следующей покупки. Однако три торговые сети ограничивают использование бонусов не более 99 % от стоимости каждой единицы товара следующего заказа, но не менее 1 рубля. Неиспользованные бонусы у трех ритейлеров сторают в конце года, у трех – через полгода, у оставшихся условия не оговариваются. Кроме того, две программы лояльности не ограничивают количество покупок в сутки, у остальных лимит составляет от 4 до 5 покупок. Также три программы лояльности ограничивают размер

максимальных начисленных бонусов в год. Только три торговые сети лимитируют возраст участников данных программ.

Таким образом, бонусная программа является наиболее интересной и понятной для клиента. Выгоды для покупателя от ее использования продовольственными торговыми сетями по сравнению с дисконтной рассмотрены в таблице 62.

Таблица 62 – Сравнение выгод для клиентов от дисконтных и бонусных программ продовольственной торговой сети

Выгоды для покупателя	Дисконт	Бонусы
Процент скидки	+	–
Получает процент от начисления бонусов, равный проценту ранее накопленной скидки	–	+
Доступ к акционным предложениям «Время низких цен»	+	+
Покупатель видит сумму скидки в рублях в чеке	+	+
Покупатель видит сумму накопленных бонусов в чеке	–	+
Получает неперсонифицированные предложения через промосервер (купоны)	+	+
Получает персональные предложения и скидки через мобильное приложение	–	+
Может следить за ростом количества баллов в бонусной программе	–	+
Участие в работе клубов (детский, винный, кулинарный)	–	+
Начисление дополнительных бонусов (приветственные бонусы, за покупку определенных SKU, день рождения и т. д.)	–	+
Специальные цены на любимые товары и категории	–	+
Примечание – Составлено автором по экспериментальным данным продовольственной торговой сети.		

Проведенный выше анализ подтверждает популярность бонусных программ с разными условиями начисления и списания баллов. Соответственно, для модели трехстороннего союза реализации информационной системы продовольственного ритейлера автор предлагает учесть рассмотренный в таблицах опыт федеральных игроков рынка для разработки актуального механизма программы лояльности. Для ее реализации предложена организационно-экономическая система, учитывающая авторский информационно-интеграционный подход, направленная на экономически эффективную работу CRM (рисунок 44).



*Примечание* – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

Рисунок 44 – Организационно-экономическая система экспериментальной региональной продовольственной торговой сети, поддерживающая реализацию программы лояльности

В основе рассмотренной организационно-экономической системы лежит корпоративная ERP-система, которая будет интегрирована с CRM. Верхний стратегический уровень базируется на проектном управлении, этапы реализации которого закладываются в классификаторе, рассмотренном ранее в разделе 2.1. Кроме него, система предусматривает применение других организационно-экономических инструментов: регламентов, проектных офисов и механизмов мотивации. Последние базируются на оценке и выполнении показателей эффективности реализации проектов: процент их выполнения, сроки и экономическая эффективность.

Нижний операционный уровень включает пять блоков (товар, клиент, магазин, персонал и инфраструктура), интегрированных с BPM-системой. Организационно-экономические инструменты пролонгируются из верхнего уровня – регламенты, система мотивации, дополненные должностными инструкциями и локальными нормативными актами. Оценка эффективности деятельности производится

через КРІ сотрудников и автоматический анализ экономических показателей текущих результатов в ВРМ-системе (рисунок 45).



**Примечание** – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

**Рисунок 45** – Алгоритм автоматизации организационно-экономической системы сетевой розничной торговли в ВРМ-системе

Кроме рассмотренных показателей, ВРМ-система позволяет автоматизировать бизнес-процессы для их дальнейшей оптимизации: должностных инструкций, устранения дублирующих функций, «узких мест» в бизнес-процессах, перегрузки или недозагрузки сотрудников и выделения эффективных КРІ. Таким образом, система поддерживает тактический и оперативный уровни организационно-экономической системы за счет оптимизации следующих процессов: позадачный режим ра-

боты; автоматизация межфункционального взаимодействия; снижение информационных потерь внутри компании; система управления ресурсами проекта; оптимизация времени проекта и сроков; формирование коммуникаций, команды, изменений в проекте.

Преимущества внедрения ВРМ-системы в долгосрочной перспективе:

- возможность отказаться от внутренней почты, хранение документов на общем диске, телефония, мобильность/приложение;
- система постановки и контроля задач каскадом по управленческой вертикали от стратегических целей с длительным сроком до текущих заданий с коротким сроком исполнения;
- позволяет видеть уровень достижения целей по мере выполнения подчиненными задач и оперативно их решать в рамках проектного управления;
- создается на длительный период для устранения дублирующих функций и «узких» мест;
- оперативно при необходимости возможно скорректировать цели.

Критерии оценки эффективности проектов в ВРМ-системе включают не только EBITDA и маржинальность, но и мультипликационные индикаторы и их аналоги согласно классификатору целей. Пример показателей рассмотрен в таблице 63.

Классификатор целей позволяет осуществлять декомпозицию стратегических целей и задач компании с закреплением показателей эффективности деятельности сотрудников стратегического уровня, выявляет пересекающиеся или дублирующие функции подразделений, что дает возможность оперативной корректировки стратегии. Мультипликатор задач оформляется в виде ментальной карты (mind map) с указанием KPI и ресурсов для реализации поставленных целей.

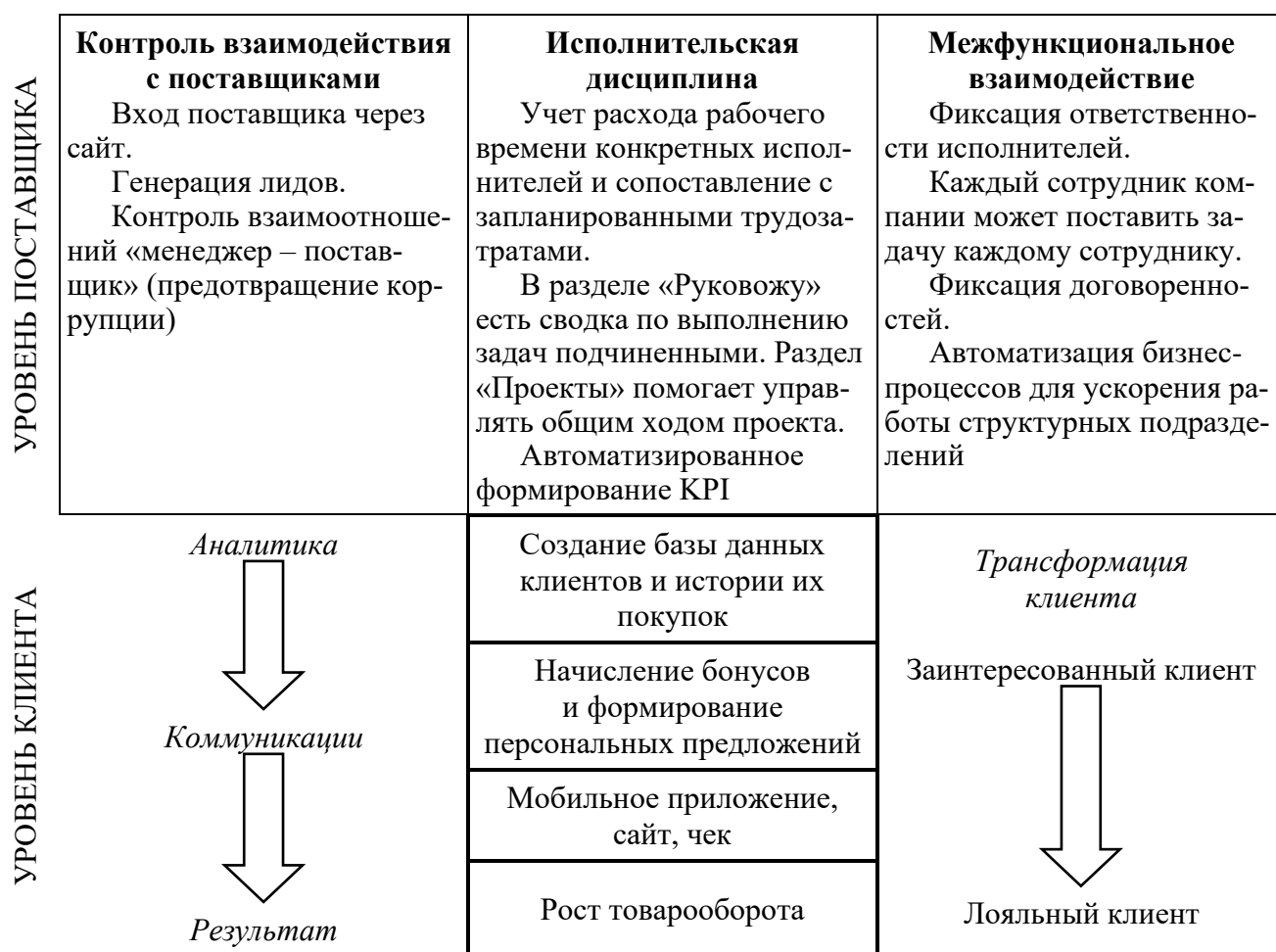
Таким образом, ключевым преимуществом инструмента «классификатор целей» является декомпозиция стратегических целей и задач компании с закреплением показателей эффективности деятельности сотрудников.

Таблица 63 – Пример классификатора целей по денежным потокам и мультипликаторам в деятельности продовольственной торговой сети

Задачи по привлечению денежного потока	Индикаторы мультипликатора задач
<p>1. БЛОК «ТОВАР»</p> <p>1.1. Управление ассортиментом.</p> <p>1.2. Управление закупом товара.</p> <p>1.3. Контроль качества товаров на входе и при их реализации.</p> <p>1.4. Мониторинг цен и конкурентные цены по рынку</p> <p>2. БЛОК «МАГАЗИН»</p> <p>2.1. Формат «пункт выдачи».</p> <p>2.2. Формат «даркстор».</p> <p>2.3. Сокращение потерь</p> <p>3. БЛОК «КЛИЕНТ»</p> <p>3.1. Стратегический маркетинг.</p> <p>3.2. Операционный маркетинг</p> <p>4. БЛОК «РАЗВИТИЕ»</p> <p>4.1. Новый формат интернет-магазинов.</p> <p>4.2. Стратегия бизнеса в онлайн.</p> <p>4.3. Стратегическое планирование бизнес-экосистемы</p>	<p>1. ИНФРАСТРУКТУРА БИЗНЕСА</p> <p>1.1. Развитие материально-технической инфраструктуры.</p> <p>1.2. Кадровая политика.</p> <p>1.3. Развитие ИТ-инфраструктуры</p> <p>2. ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ</p> <p>2.1. Система управления.</p> <p>2.2. Соблюдение законодательства.</p> <p>2.3. Система предотвращения рисков.</p> <p>2.4. Система экономической информации.</p> <p>2.5. Создание эффективной системы закупа услуг и товаров</p> <p>3. РОСТ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА</p> <p>3.1. Стратегия развития бизнеса.</p> <p>3.2. Финансовая стратегия. Привлечение инвестиций</p>
<p>Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.</p>	

Вышеописанная организационно-экономическая система экспериментальной региональной продовольственной торговой сети, по мнению диссертанта, может стать основой реализации модели трехстороннего союза, предлагаемой в разделе 4.1 диссертации, поскольку она позволяет через CRM-систему решать три блока задач по выстраиванию взаимоотношений с местными товаропроизводителями, учитывая авторский информационно-интеграционный подход: контроль текущих процессов, исполнительской дисциплины и межфункциональных связей (рисунок 46).

Кроме вышеперечисленного, система выполняет функции программы лояльности, транслируемые благодаря регулярному анализу покупок и коммуникаций с клиентами. Автор объективно оценивает сложность выстраивания трехстороннего союза без формирования конкурентоспособного механизма программы лояльности для покупателей. На рисунке 47 сформулированы условия новой бонусной CRM регионального продовольственного ритейлера.



*Примечание* – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

**Рисунок 46 – Задачи CRM-системы по выстраиванию взаимоотношений с местными товаропроизводителями, поставщиками и клиентами**

В результате экономическая эффективность реализации сервисных процессов на уровнях поставщика и клиента будет достигать целевых показателей по товарообороту и доле лояльных клиентов. Клиенты будут выбирать регионального продовольственного ритейлера, если получают дополнительные привилегии от программы лояльности, например, за счет корректной классификации целевой аудитории: «семейные» карты (скидка 10 %); карты «друг» или «сотрудник» (скидка 10 % + 0,2 %). Для индивидуальных покупателей можно предложить условия, аналогичные условиям программ лояльности федеральных торговых сетей, которые они чаще выбирают, или те инструменты, которые им более понятны.

Начисление бонусов	Списание бонусов										
<ul style="list-style-type: none"> <li>– с каждой покупки с суммы чека, кроме позиций «временно низких цен»;</li> <li>– процент начислений зависит от суммы покупок в предыдущем месяце;</li> <li>– повышенные бонусы за покупку ассортимента местных товаропроизводителей (бонусы за счет поставщиков);</li> <li>– 100 приветственных бонусов;</li> <li>– 50 бонусов за установку мобильного приложения;</li> <li>– 100 бонусов в день рождения;</li> <li>– возможность ведения совместного бонусного счета (до 3 членов семьи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможно со второй покупки;</li> <li>– можно оплатить до 100 % покупки (минимальная сумма оплаты – 1 р.);</li> <li>– ограничение по списанию бонусов на табачные изделия;</li> <li>– оплата бонусами алкоголя возможна только до минимальных расчетных цен;</li> <li>– покупку можно оплатить бонусами семейного счета;</li> <li>– в первую очередь списываются бонусы с более ранней датой сгорания;</li> <li>– срок действия бонусов – 12 мес. с даты начисления</li> </ul>										
Персональные предложения	Любимые товары										
<ul style="list-style-type: none"> <li>– выгодная цена на любимые товары;</li> <li>– стимул к покупке нового товара – расширение ассортимента корзины;</li> <li>– продажа сопутствующего ассортимента к любимым продуктам;</li> <li>– еженедельные персональные предложения (3 в чеке, 5 в приложении);</li> <li>– суть персонального предложения – глубокая скидка на конкретные SKU;</li> <li>– не нужен QR-код и другие идентификаторы – вся информация хранится на бонусном сервере;</li> <li>– срок действия – 7 дней без ограничений по объему и количеству покупок</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="879 757 1481 810"><i>Любимые товары клиента</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 810 1109 958">2 предложения в неделю</td> <td data-bbox="1109 810 1481 958">Формируются на основе истории покупок за неделю</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="879 958 1481 1034">↓</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="879 1034 1481 1088"><i>Допродажа</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1088 1109 1294">3 предложения в неделю</td> <td data-bbox="1109 1088 1481 1294">Позиции уникального ассортимента + сопутствующие товары к любимому ассортименту</td> </tr> </table>	<i>Любимые товары клиента</i>		2 предложения в неделю	Формируются на основе истории покупок за неделю	↓		<i>Допродажа</i>		3 предложения в неделю	Позиции уникального ассортимента + сопутствующие товары к любимому ассортименту
<i>Любимые товары клиента</i>											
2 предложения в неделю	Формируются на основе истории покупок за неделю										
↓											
<i>Допродажа</i>											
3 предложения в неделю	Позиции уникального ассортимента + сопутствующие товары к любимому ассортименту										

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 47 – Механизм реализации конкурентоспособной бонусной программы лояльности продовольственной торговой сети

Уникальностью предлагаемой механики начисления бонусов является возможность совместного ведения бонусного семейного счета, которым может пользоваться вся группа лиц, зарегистрированных в приложении как семья или команда. Кроме того, предусмотрена возможность использовать персональные предложения от предыдущих покупок на сайте компании, при условии экспресс-регистрации и без установки приложения, через полученный чек, в котором указаны скидки на эти товары. В результате, кроме разработки привлекательной для клиента программы, необходимо провести типизацию карт лояльности.



Для новой CRM-системы предлагаем следующие типы карт:

- General – самый массовый формат карт, условия в начале использования – 2 % бонусных начислений с любых покупок, кроме табачной продукции, до 10 %;
- Social – персональная карта, которая включает в себя две механики: утром с 8:00 до 11:30 скидка 10 % и бонусные начисления при осуществлении покупках в другое время;
- Business – коллективная карта, условия которой систематизируются в зависимости от уровня сотрудничества: например, VIP предлагают оптовым клиентам с начислением бонусов от 10 % до 15 %, а Staff – для индивидуальных партнеров или поставщиков и сотрудников торговой сети с бонусным начислением в 10 %.

Если покупатель выбирает дисконтную механику, он сохраняет свой процент скидки, доступ к позициям товаров «временно низких цен», но не получает личных предложений, повышенного начисления бонусов на любимые категории и т. д. Скидка начисляется в соответствии с существующей системой.

Функционал CRM-системы по реализации ранее рассмотренного механизма программы лояльности рассмотрен в таблице 64.

Основное отличие в предоставляемых функциях заключается в ограниченных возможностях осуществления покупок через сайт продовольственной торговой сети, что связано со сложностью персонализации при экспресс-регистрации. Так, без цифрового сервиса заведение функции списания и начисления баллов, а также формирование персональных предложений, ценовых промоакций, дополнительных начислений и progress bar<sup>1</sup> для локального ритейлера финансово недоступно, поскольку обслуживание двух каналов продаж требует создания собственного отдела по программированию. В современных условиях подобные ресурсы имеют только торговые сети, реализующие непродовольственные товары с большей маржинальностью и меньшими транзакционными издержками.

---

<sup>1</sup> Шкала загрузки, прогресс-бар (progress bar) – это элемент интерфейса цифрового приложения, который показывает пользователю процесс начисления бонусов.

Таблица 64 – Функции CRM-системы по транслированию привилегий для клиентов при покупке товаров через сайт или мобильное приложение

Функции	Без загрузки приложения с сайта	Через мобильное приложение
Сумма скидки по акциям (визуализация выгоды для покупателя)	В чеке	Да
Баланс бонусов начислено/списано	В чеке	Да
Персональные предложения за 1-й уровень – перевод на более маржинальные продукты (еженедельно 2 SKU)	Базовые предложения	Да
Персональные предложения за 2-й уровень – доп. продажи исходя из истории покупок (еженедельно 3 SKU)	Базовые предложения	Да
Персональные предложения за 3-й уровень – доп. продажи исходя из истории покупок (еженедельно 4 SKU)	Базовые предложения	Да
Персональные предложения за 4-й уровень – доп. продажи исходя из истории покупок (еженедельно 5 SKU)	Базовые предложения	Да
Ценовые промо «Промокалендарь»	Нет	Да
Дополнительные начисления за выполнение действий	Нет	Да
«Progress bar» по уровню в программе лояльности	Нет	Да
На что можно потратить деньги	На специальную категорию товаров по коду	Все товары без скидки
Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.		

Кроме того, предусмотрена экологическая программа, предполагающая следующее:

- дополнительные скидки в конце дня на товары с истекающим сроком годности;
- ежедневные скидки на приоритетные для реализации группы товаров;
- скидка за покупку товара в тару потребителя;
- поддержка населения (студенты, пенсионеры, многодетные семьи) – «самая выгодная цена для близких» на товары с крайне ограниченным периодом реализации.

CRM-система должна включать функции, позволяющие покупателю на этапе новой регистрации или перерегистрации имеющейся карты лояльности в мобильном приложении выбрать способ, который он будет использовать – дисконт или

бонусы. Это приведет к сокращению времени на обработку данных, увеличению скорости обслуживания без масштабного технического переоснащения.

Для стимулирования установки мобильного приложения покупатели, использующие сайт, видят поле «Сохраним природу вместе – не печатаем чек». Партнерство с экофондом, например, если покупатель не пользуется распечатанным чеком, а только электронным в приложении, то торговая сеть перечисляет стоимость их изготовления в данный фонд.

Другие маркетинговые приемы продвижения программы лояльности для повышения заинтересованности целевой аудитории рассмотрены на рисунке 48.

Помимо предложенных маркетинговых стимулов, рассматриваются варианты кросс-платформенного маркетинга и коллабораций, которые предполагают в качестве бонусов предоставление скидок на товары и услуги партнеров продовольственной торговой сети.

CRM-система дает возможность своим клиентам получать выгодные предложения от организаций-партнеров, в таких сферах, как:

- культура – театры и музеи;
- образование – языковые центры, кулинарные школы и др.;
- еда – кафе и рестораны;
- арендаторы торговых центров – одежда, бытовая техника, товары для дома.

Предложенные приемы могут транслироваться как через сайт и группы в социальных сетях ритейлера, так и через его партнеров. Кроме того, в качестве инструмента продвижения в течение первого месяца реализации программы лояльности может быть использована контекстная и таргетинговая реклама.

Техническая часть претворения в жизнь планируемой CRM-системы предполагает реализацию следующих шагов:

- 1) настройка рекомендуемой ранее модели, сервиса и правил персональных предложений, а также фильтрации по их генерации;
- 2) отладка механизма выгрузки персональных предложений в программу лояльности;

Бонусы с каждой покупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бонусы за каждую покупку</li> <li>• 1 бонус = 1 рубль</li> <li>• Больше покупок – больше бонусов</li> </ul>
И еще больше бонусов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 приветственных бонусов</li> <li>• В первый месяц бонусы удваиваются</li> </ul>
Покупайте с выгодой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бонусами можно оплатить до 100 % суммы чека (минимальная оплата – 1 р.)</li> </ul>
Будьте на связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акции и персональные скидки</li> </ul>
То, что вы любите	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персональные скидки на товары ритейлера</li> </ul>
Гипермаркет в кармане	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-покупки через мобильное приложение</li> </ul>
Больше, чем приложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность получить скидки от партнеров</li> </ul>
Стимулы к установке и использованию мобильного приложения продовольственного ритейлера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама на сайте</li> <li>• Бонусы за установку мобильного приложения</li> <li>• QR-коды в ценниках (повышенные бонусы при предъявлении карты в мобильном приложении)</li> <li>• Акции только для пользователей приложения</li> <li>• Реклама в чеках</li> </ul>
Семейный счет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация главного экрана (отображается только то, что важно: карта, баланс скидок/бонусов, условия повышения скидки, акции, доставка)</li> </ul>
Регистрация по номеру телефона	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При бонусной системе процент скидки по карте лояльности переводится в аналогичный процент бонусного вознаграждения.</li> <li>• Бонусное вознаграждение пересчитывается каждый месяц, аналогично расчету дисконта</li> </ul>

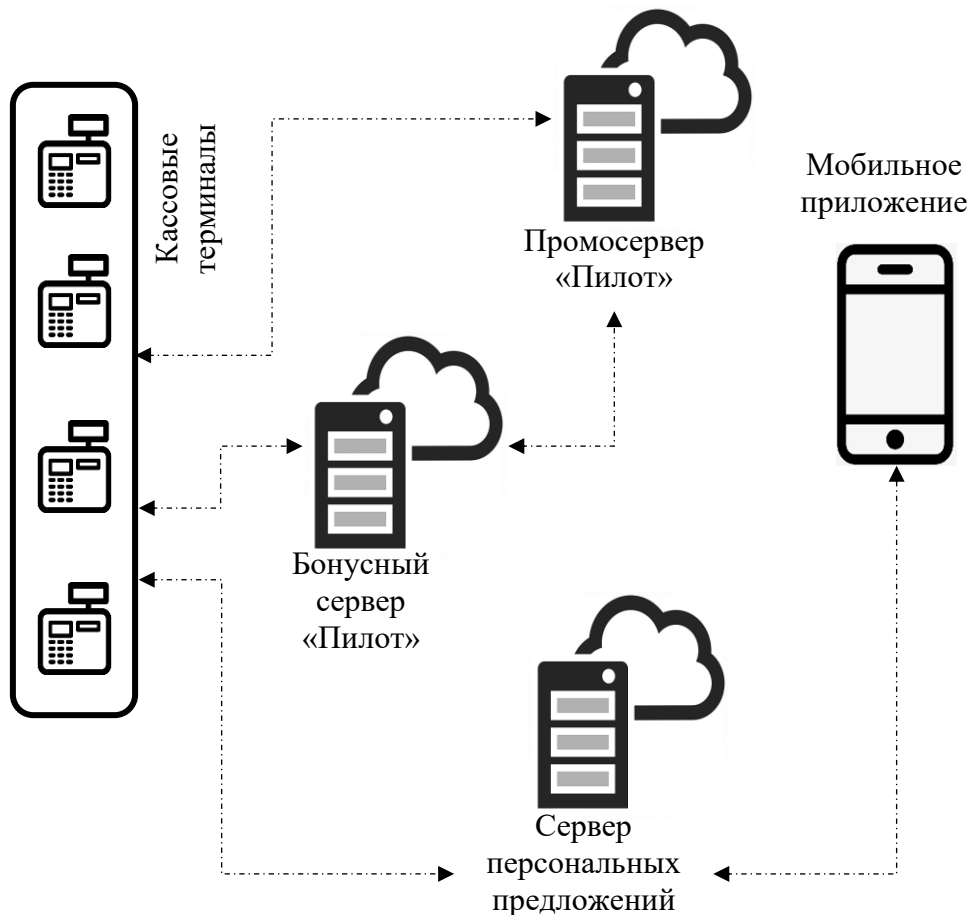
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 48 – Маркетинговые стимулы для покупателей при установке мобильного приложения торговой сети

- 3) регулировка интеграции по взаимодействию кассового программного обеспечения и программы лояльности в продуктивной среде;
- 4) перенос начальных данных из внешней системы в программу лояльности;
- 5) загрузка исторических транзакций на продуктивную среду;

- б) подготовка технического задания на запуск дисконтных правил программы;
- 7) предварительное испытание согласно плану тестирования промышленной среды;
- 8) пилотный запуск системы;
- 9) согласование технического задания по запуску дисконтных правил программы;
- 10) развертывание и настройка стандартной отчетности в CRM-системе.

Алгоритм функционирования IT-инфраструктуры на этапе запуска CRM-системы рассмотрен на рисунке 49.



Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

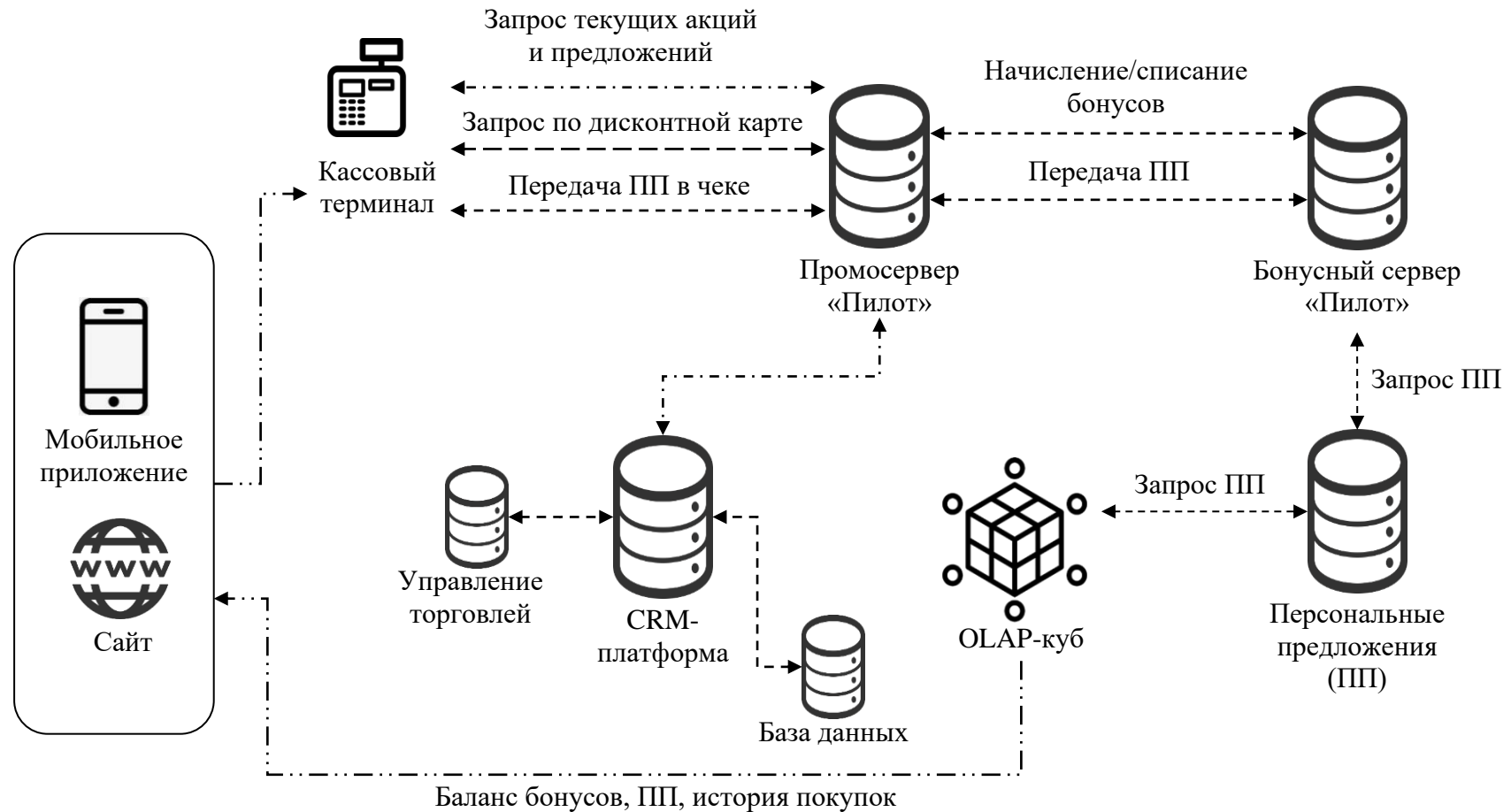
Рисунок 49 – IT-инфраструктура CRM-системы экспериментальной региональной продовольственной торговой сети

Техническое развитие проекта предлагает оптимизацию рассмотренной на рисунке IT-инфраструктуры с целью увеличения быстродействия системы. Предполагается, что бонусный сервер «Пилот» будет в центральном офисе обрабатывать данные по начислению или расходованию баллов. Сервер персональных предложений самостоятельно разработает алгоритмы предложений и обрабатывать данные на серверах торговой сети.

Процессинг полученных данных в рамках CRM-системы максимально необходимо закрепить на стороне IT-инфраструктуры ритейлера. Это позволит сократить время обработки данных, увеличить скорость обслуживания без масштабного технического переоснащения. Результаты по изменению быстродействия работы системы будут сформированы подрядчиками после настройки и тестовых запусков всей IT инфраструктуры (рисунок 50).

Проектирование процессов обработки данных предполагает создание внутренней программы лояльности, адаптированной к продовольственной торговой сети и позволяющей использовать собственные сервера для начисления и расходований бонусов, промо предложений. Все это позволит разрабатывать в дальнейшем уникальные для продовольственного ритейлера правила формирования персональных предложений. При этом расширенный блок IT-инфраструктуры требует поиска своего специалиста для настройки всех интеграций систем внутри проекта. Однако не исключается временное использование OLAP-сервисами (On-Line Analytical Processing – интерактивный быстрый анализ информации за рамками ограничений текущей базы данных).

В рамках проведенной апробации предложенного механизма реализации CRM-системы в 2020–2021 гг. вышеописанные автором рекомендации были проверены. Объектом исследования выступила экспериментальная региональная продовольственная торговая сеть Пермского края, анализ данных которого рассмотрен в разделе 4.1 диссертации во втором этапе исследования.



Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

Рисунок 50 – Процесс обмена данными в IT-инфраструктуре экспериментальной региональной продовольственной торговой сети при использовании виртуальной карты

Эксперимент включал следующие этапы:

1. Привлечение разработчика мобильного приложения для платформ IOS и Android. Отбор разработчика осуществлялся исходя из опыта реализации подобных проектов. На данный этап закладывался срок реализации от 4 до 6 мес. (без учета времени разработки со стороны заказчика) и бюджет, превышающий 2,5 млн р.
2. Разработка целевых показателей программы лояльности на 2021 г.
3. Запуск программы лояльности со стартовым уровнем начислений бонусных начислений в 2 %.
4. Выпуск пресс-релиза мобильного приложения на IOS и Android. Последующие релизы мобильного приложения на обеих платформах планируется выпускать с помощью разработчиков приложений.
5. Пересмотр условий сотрудничества по доставке заказов из интернет-магазина.
6. Оценка экономической эффективности проведенных в рамках эксперимента по реализации программы лояльности работ.

Автор предлагает оценивать экономическую эффективность реализации предложенной программы разработки и внедрения новой программы лояльности продовольственной торговой сети по следующему алгоритму.

1. Определение плановой эффективности программы лояльности  $M_{CRM}$  по формуле

$$M_{CRM} = \frac{(V_c + V_r + V_m) + M_p - Z_b \times B_p - C_{CRM}}{C_{CRM}}, \quad (6)$$

где  $V_c$  – дополнительный товарооборот по новой программе лояльности;

$V_r$  – дополнительный товарооборот по привлеченным в интернет-магазин ранее зарегистрированным покупателям продовольственного ритейлера;

$V_m$  – дополнительный товарооборот по новым покупателям, привлеченным в интернет-магазин;



$M_p$  – маржа по дополнительному товарообороту;

$Z_b$  – сумма начисленных бонусов;

$B_p$  – плановая доля списание бонусов;

$C_{CRM}$  – стоимость программы лояльности.

2. Достижение планового индикатора эффективности программы лояльности  $I_{CRM}$  по формуле

$$I_{CRM} = \sum_{i=V,M,d,N,C} \frac{i_{\text{факт}}}{i_{\text{план}}} \times g_i, \quad (7)$$

где  $V$  – товарооборот (плановое и фактическое значение), млн р.;

$M$  – дополнительная маржа (плановое и фактическое значение), млн р.;

$d$  – доля покупок по картам новой программы лояльности в товарообороте торговой сети (плановое и фактическое значение), %;

$N$  – количество карт новой программы лояльности (плановое и фактическое значение), тыс. ед.;

$C$  – количество пользователей мобильного приложения (плановое и фактическое значение), тыс. чел.;

$g$  – весомость критериев оценки эффективности программы лояльности, %.

Индикатор эффективности реализации программы лояльности рекомендуется оценивать ежегодно. Если его значение превышает 100 % (1,00), то механизм бонусных предложений интересует клиента и привлекает покупателей. В противном случае требуется пересмотр условий программы лояльности.

Далее диссертантом приведен расчет оценки экономической эффективности CRM-системы согласно предложенной методики в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети (таблицы 65, 66).

Таблица 65 – Пример оценки плановой эффективности программы лояльности продовольственной торговой сети для владельцев карты General (стартовый бонус 2 %)

Расчетный показатель	Плановое значение на период эксперимента (2021 г.)
Дополнительный товарооборот по новой программе лояльности $V_c$ , р.	744 973,59
Дополнительный товарооборот по привлеченным существующим покупателям продовольственной торговой сети в интернет-магазин $V_r$ , р.	17 471,26
Дополнительный товарооборот по новым покупателям, привлеченным в интернет-магазин $V_m$ , р.	79 704,00
Суммарный дополнительный товарооборот $V_c + V_r + V_m$ , р.	842 148,85
Маржа по дополнительному товарообороту $M_p$ , р.	210 537,21
Сумма начисленных бонусов $Z_b$ , р.	831 676,86
Плановая доля списание бонусов $B_p$ , %	85,00
Сумма списанных бонусов $Z_b \times B_p$ , р.	706 925,33
Маржа за вычетом бонусов (при списании 85 %) $(V_c + V_r + V_m) + M_p - Z_b \times B_p$ , р.	496 388,12
Стоимость программы лояльности $C_{CRM}$ , р.	524 341,74
<b>Плановая эффективность программы лояльности <math>M_{CRM}</math>, р.</b>	<b>27 953,62</b>
Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.	

Таблица 66 – Пример оценки реализации достижения планового индикатора эффективности программы лояльности продовольственной торговой сети

Критерии успешности	Вес критерия $g_i$ , %	Плановое значение на период эксперимента (2021 г.)	Фактическое значение по результатам эксперимента (2021 г.)	Индикатор эффективности программы лояльности $I_{CRM}$
Товарооборот $V$ , млн р.	40	16 846	17 689	0,420
Дополнительная маржа, млн р.	30	386,2	600	0,466
Доля покупок по картам новой программы лояльности в товарообороте ритейлера $d$ , %	10	70	80	0,114
Количество карт новой программы лояльности $N$ , тыс. ед.	10	289,6	450	0,155
Количество пользователей мобильного приложения $C$ , чел.	10	60 000	65 000	0,108
<i>Итого</i>	100	–	–	1,264
Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.				

Полученные в результате анализа данные подтвердили эффективность и заинтересованность со стороны клиентов в предлагаемой программе лояльности. Данные расчета индикаторов эффективности можно использовать в системе мотивации сотрудников и подрядчиков, участвующих в реализации CRM-системы.

По результатам апробации определено, что предлагаемая методика оценки эффективности программы лояльности не может учитывать следующие риски:

– контроль цепочки процессов обработки данных осуществляется на стороне разработчика программы лояльности, а продовольственная торговая сеть не может отслеживать алгоритм расчета персональных предложений (рисунок 51) и влиять на их подготовку;



**Примечание** – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

**Рисунок 51** – Алгоритм расчета персональных предложений для покупателя продовольственной торговой сети

– длинный путь обработки данных – на удаленных расстояниях при плохом интернете скорость загрузки может достигать 45 секунд, поэтому целевая аудитория ограничена не только зонами доставки, но и доступом к сети Интернет;

– стоимость разработки программы лояльности недоступна для большинства торговых сетей, а успешность ее реализации не гарантирована.

В связи с этим на этапе разработки рекомендуется ввести в процесс компетентного сотрудника, способного отслеживать проработку и тестирование предусмотренных планом механизмов программы лояльности.

Для нивелирования рисков можно предусмотреть возможность вхождения на сервис доставки продуктов «Сбермаркет», предлагающий протестированные условия программы лояльности.

На рисунке 52 представлены результаты сравнения возможностей реализации товаров через сервис доставки продуктов «Сбермаркет», собственный сайт и мобильное приложение продовольственного ритейлера.



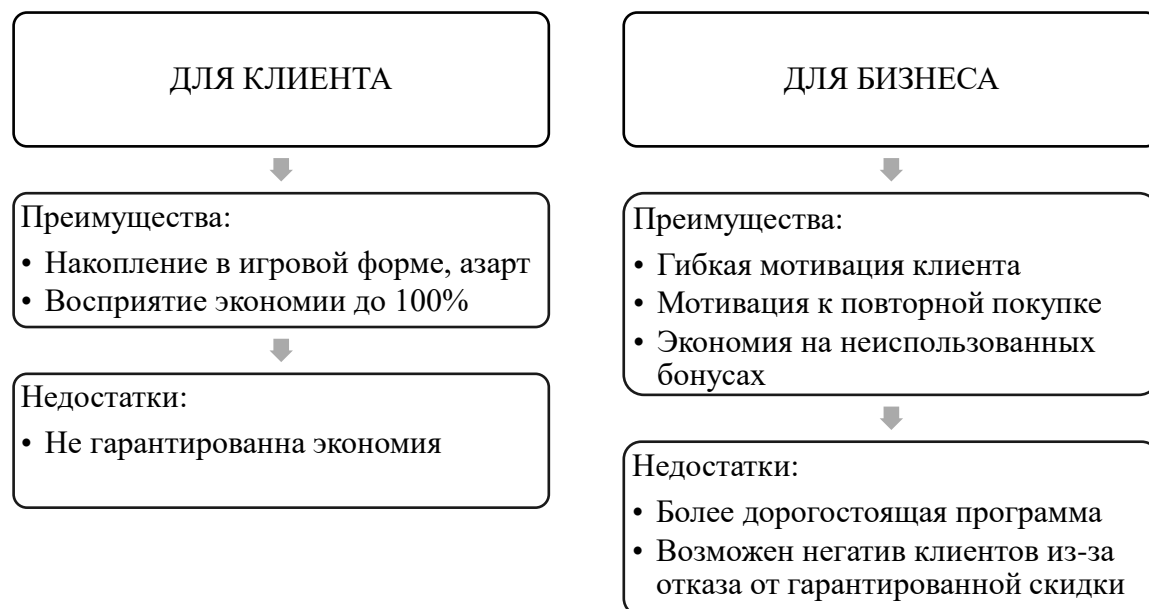
Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

Рисунок 52 – Сравнение возможностей программы лояльности при работе через цифровой сервис доставки продуктов «Сбермаркет», собственный сайт и мобильное приложение продовольственной торговой сети

Таким образом, реализация собственной программы лояльности регионального продовольственной торговой сети дает возможность получать полную информацию о клиенте и контролировать механизм реализации бонусной модели и персональных предложений. Дополнительно диссертантом выделены и другие преимущества, и недостатки CRM-системы (рисунок 53).

Несомненно, рассмотренные риски и недостатки разработки собственной программы лояльности региональной торговой сети могут повлиять на низкую решимость в реализации CRM-системы. Но в условиях реализации модели трех-

стороннего союза с потенциалом ее развития необходимо учитывать, что недовольный клиент – это потерянный покупатель, а постоянный клиент – довольный покупатель.



Примечание – Составлено автором по данным апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

Рисунок 53 – Преимущества и недостатки программы лояльности экспериментальной региональной продовольственной торговой сети для клиента и бизнеса

Таким образом, программа лояльности позволяет не только создавать имидж регионального продовольственного ритейлера, но и оценивать ожидания потребителей к товарам поставщиков.

Соответственно, реализация модели трехстороннего союза может способствовать нивелированию рисков торговой сети за счет финансовой подушки при субсидировании разработки и внедрении программы лояльности. Предложенный механизм работы CRM подтвердил свою эффективность в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети. В следующем разделе будут рассмотрены услуги по поддержанию реализации CRM-системы через товаробеспечение населения посредством доставки продуктов.

### 4.3 Моделирование системы товарообеспеченности продовольственной торговой сети с помощью инструментов цифровой сервисизации

Стремительное развитие электронной коммерции в современном мире обусловило необходимость решения сложных задач по преобразованию сетевой розничной торговли продовольствием, в том числе доставки товаров и услуг. Качество логистики электронной коммерции формирует сферу дополнительных удобств для населения. Исследование, рассмотренное в данном разделе, направлено на глубокое изучение качества логистических услуг интернет-магазинов, а также их влияние на лояльность клиентов в условиях замкнутой экономики. Быстрое тиражирование однотипных интернет-магазинов затрудняет для предприятий дифференциацию, несмотря на повышение доступности интернет-магазинов для потребителей. Изначально этому способствовало появление интернета, а также уменьшение экономических препятствий в результате низких транзакционных издержек. Соответственно, потребители ощутили свободу выбора конкурирующих поставщиков продовольственных товаров.

В недавних исследованиях, посвященных изучению надежности и энергоэффективности цепочках поставок, логистики и производства, обоснована растущая роль данных услуг для конечного потребителя. Например, H. Soleimani и др.<sup>1</sup> оценили цепочку поставок с замкнутым контуром с точки зрения энергоэффективности. X. Jiang и др.<sup>2</sup> определили многоцелевой метаэвристический алгоритм для анализа эффективности модели доставки. J. Moosavi и др.<sup>3</sup>, используя статистические и библиометрические методы, выявили потенциальные направления нарушения

---

<sup>1</sup> Soleimani H., Chhetri P., Fathollahi-Fard A. et al. Sustainable closed-loop supply chain with energy efficiency. Lagrangian relaxation, reformulations and heuristics // *Annals of operations research*. 2022. Vol. 318. P. 1–26.

<sup>2</sup> Jiang X., Tian Z., Liu W. et al. An energy-efficient method of laser remanufacturing process // *Sustainable energy technologies and assessments*. 2022. Vol. 52. Art. 102201.

<sup>3</sup> Moosavi J., Fathollahi-Fard A., Dulebenets M. Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: recognizing potential disruption management strategies // *International journal of disaster risk reduction*. 2022. Vol. 75. Art. 102983.

стратегии управления цепочками поставок и логистическими сетями. Многие работы по логистике и распределительным сетям ссылаются на исследования J. Pasha и др.<sup>1</sup>, в рамках которого выявлена взаимосвязь между показателями качества логистических услуг и эффективностью розничных интернет-магазинов. Учитывая предложенные критерии качества сервиса доставки, в ходе исследования была разработана и протестирована ориентированная на потребителя модель лояльности потребителей к системе розничной торговли через интернет, а также обоснованы концепции качества взаимоотношений в логистике, а именно удовлетворенность и доверие. Оригинальная модель сравнивается с конкурирующими моделями, в результате чего автор получает более эффективный логистический механизм.

H. Jamkhaneh и др.<sup>2</sup> исследовали эффективность цифровых технологий как основы устойчивости и повышения качества логистических услуг, что связано с учетом следующих факторов. Во-первых, по результатам обзора литературы критерии для измерения качества логистических услуг были разделены на две группы: «конкурентный рычаг» и «создатель социальной ценности», затем была определена важность каждого из рассматриваемых критериев. На следующем этапе на основе выбранных критериев было исследовано влияние каждого из факторов устойчивого развития на качество логистических услуг в виде различных сценариев с использованием улучшенного корреляционно-реляционного анализа (IGRA). В результате среди изученных факторов выделено применение цифровых технологий: искусственный интеллект, продвинутая робототехника, блокчейн и аддитивные производства. Именно эти факторы, по мнению авторов, способствуют повышению качества обслуживания в логистике. Однако ученые высказали опасения по поводу использования новых технологий и вспомогательных средств, обосновывая их внедрение возможностью создания проблемы, связанной с кибератаками на всю логистическую систему.

---

<sup>1</sup> Pasha J., Elmi Z., Purkayastha S. et al. The drone scheduling problem: a systematic state-of-the-art review // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. 2022. Vol. 29. P. 1–24.

<sup>2</sup> Jamkhaneh H., Shahin R., Tortorella G. Analysis of Logistics 4.0 service quality and its sustainability enabler scenarios in emerging economy // Cleaner logistics and supply chain. 2022. Vol. 4. Art. 100053.

Учитывая опыт развития служб доставки за рубежом, лидеры электронной коммерции отечественного рынка находят новые способы быстро и недорого доставлять товары клиентам. Например, маркетплейс «Беру» в 2019 г. предложил забирать заказы на кассах магазинов торговой сети «Пятерочка». Однако, по данным исследований, почти 40 % клиентов отказываются от заказа, если стоимость поставки оказывается слишком высокой и превышает вдвое цену самого товара.

Кроме того, на рынке логистики интернет-магазинов наблюдается изменение модели работы. Если раньше подрядчики собирали все заказы на одном складе, то теперь город или территория разбивается на несколько зон. Благодаря такому подходу значительно снижается время доставки и стоимость услуги.

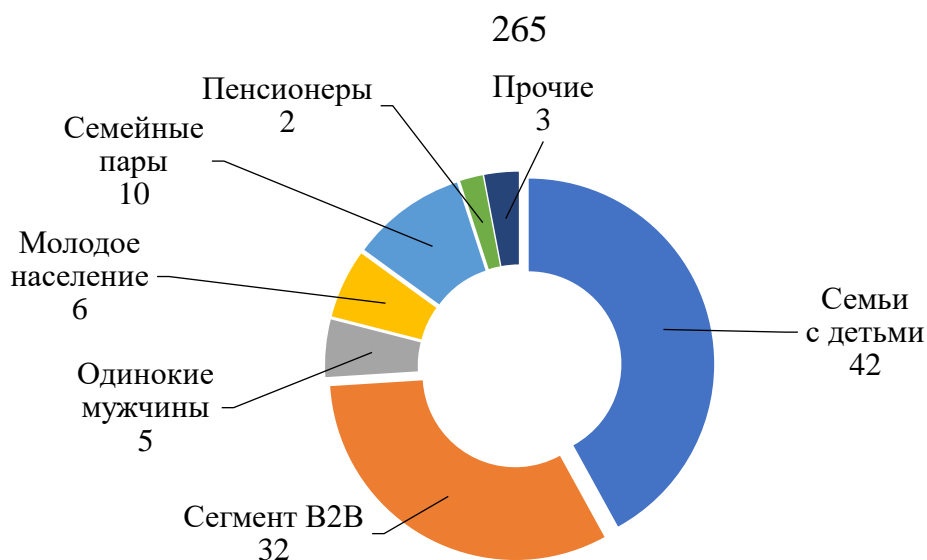
Важную роль в процессе выбора товара играет то, каким образом потребители выбирают товар, как они воспринимают его качество и сопоставляют его с ценой. При рассмотрении классификации покупателей, пользующихся службой доставки продуктов питания, принято считать, что повышение спроса на данный сервис связано с тем, что им начали пользоваться молодые люди, которым привычно покупать онлайн другие товары: технику, одежду, косметику. Однако преобладающую долю целевой аудитории данного сервиса составляют семьи с детьми. Другой категорией покупателей являются сегмент B2B (кафе и офисы), у которых выше чек и частота заказов. Еще одну группу клиентов, делающих около 3–5 % онлайн-заказов, составляют одинокие мужчины, «любящие побаловать себя вкусными продуктами».

На рисунке 54 представлена структура потребителей услуг по доставке продуктов на дом. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. в России появилось около 30 новых сервисов по доставке готовой еды и продуктов питания, прибыль через онлайн-каналы увеличилась на 100 % и более. Из-за пандемии коронавируса наблюдался огромный спрос на цифровые сервисы по доставке готовой еды и продуктов питания. Так, по результатам исследования компании Criteo, во втором квартале 2020 г. более 50 % пользователей России скачали хотя бы одно цифровое приложение по заказу и доставке еды<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Поведение пользователей в мобильных приложениях 2020: Россия. URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2020/07/Deck-GlobalAppSurvey-2020-RU-RU.pdf> (дата обращения: 20.09.2022).





Примечание – Составлено автором по результатам исследования.

Рисунок 54 – Структура потребителей услуги «доставка продуктов на дом», 2020 г., %

Актуальность анализа развития и улучшения сервисов по заказу и доставке готовой еды и продуктов питания обусловлена большим спросом на данные услуги, а также появлением на рынке множества конкурентов. Еще одним из трендов развития сервисов онлайн-торговли готовой еды и продуктов питания стало развитие экспресс-доставки (до 60 минут).

Для детальной оценки особенностей цифровых приложений крупнейших сервисов по доставке готовой еды и продуктов питания на рынке г. Перми в 2020–2021 гг. был проведен анализ по критериям, позволяющим выявить изменения и улучшения их работы (таблица 67).

На основе таблицы можно сделать вывод, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. почти у всех сервисов доставки готовой еды и продуктов питания изменилась минимальная сумма заказа. Например, цифровой сервис доставки продуктов «Сбермаркет» сократил минимальную сумму до 1 000 р. (была 1 500 р.), «Вкусвилл» и «Перекресток» отменили минимальную сумму заказа, а «Самокат» и «Магнит», наоборот, ввели ее значение в пределах от 100 и от 500 р. в зависимости от района доставки. Условия цифровых сервисов доставки продуктов «Ленточка» и «Домой. Доставим» остались без изменений.

Таблица 67 – Сравнительный анализ цифровых приложений сервисов доставки продуктов питания по ценовым критериям в г. Перми, 2020–2021 гг.

Сервис	Минимальная сумма заказа, р.		Стоимость доставки, р.	
	2020	2021	2020	2021
Сбермаркет	1 500	1 000	Первый заказ – 100, последующие – 150	Бесплатно
Вкусвилл	100	Нет	Бесплатно	
Пятерочка	Нет		99	
Самокат	Нет	От 100, зависит от района	Бесплатно	
Домой доставим	500	500	От 2 000 бесплатно	От 2 000 бесплатно, экспресс-доставка – 249
Перекресток	1 000	Нет	49	99
Яндекс.Лавка	100	Зависит от района	Днем – бесплатно, с 00:00 до 07:00 – 149	Бесплатно
Магнит	Нет	От 500	Заказ до 999 – 149, от 999 – бесплатно	Бесплатно
Ленточка	От 500 до 1 500		Зависит от района доставки	

Примечание – Составлено автором по данным исследования цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания.

Можно заметить, что изменилась стоимость доставки. Так, у цифровых сервисов «Сбермаркет», «Яндекс.Лавки» и «Магнита» она стала бесплатной. Следовательно, данные сервисы пытаются выделиться среди конкурентов на рынке онлайн-продаж готовой еды и продуктов питания и привлечь клиентов бесплатной доставкой. Кроме того, цифровой сервис доставки продуктов «Сбермаркет» сократил сумму минимального заказа, а «Магнит», наоборот, увеличил ее.

Сервисы пытаются создавать какие-либо конкурентные преимущества, предлагая выгодные условия для покупателей. Так, стоимость доставки выросла только у «Перекрестка» на 50 р. (с 49 до 99 р.). Почти все сервисы пытаются создавать выгодные условия для клиентов в виде бесплатной или дешевой доставки готовой еды, или продуктов питания. Однако не всем удается это сделать (платные доставки у «Перекрестка», «Ленточки», «Пятерочки» и «Домой. Доставим») по ряду экономических условий. Для более детального анализа цифровых приложений сервисов до-

ставки рассмотрим в таблице 68 ее сравнительную оценку за 2020 и 2021 гг. в г. Перми по неценовым критериям.

Таблица 68 – Сравнительный анализ цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания по неценовым критериям в г. Перми, 2020–2021 гг.

Сервис	Сбер-маркет	Вкус-вилл	Пятерочка	Самокат	Домой доставим	Перекресток	Яндекс Лавка	Магнит	Лента онлайн
<b>Регистрация</b>									
через «Сбербанк онлайн»									
2020	+								
2021	+								
по СберID									
2020	+			+					
2021	+			+					
через «ВКонтакте»									
2020	+				+				
2021	+			+					
по электронной почте, ФИО и паролю									
2020	+				+		+	+	
2021	+				+		+	+	
по номеру телефона, коду из СМС									
2020		+	+	+	+	+		+	+
2021	+	+	+	+	+	+		+	+
<b>Удобство использования каталога</b>									
Фильтр по популярности									
2020	+				+	+			+
2021	+			+	+	+	+		+
Фильтр по стоимости									
2020	+		+			+			+
2021	+		+			+	+		+
Фильтр по бренду									
2020	+				+	+			+
2021	+				+	+			+
Фильтр по размеру скидки									
2020	+		+			+			+
2021	+		+			+			+

## Продолжение таблицы 68

Сервис	Сбер- маркет	Вкус- вилл	Пяте- рочка	Самокат	Домой доставим	Перек- ресток	Яндекс Лавка	Магнит	Лента онлайн
<b>Дополнительные фильтры (по вкусу, объему, стране и др.)</b>									
2020					+	+			+
2021					+	+			+
<b>У категории выделены подкатегории</b>									
2020	+	+		+	+	+	+	+	
2021	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Способ оплаты</b>									
<b>Банковской картой онлайн</b>									
2020	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2021	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Банковской картой курьеру</b>									
2020	+				+				
2021	+	+		+	+		+		
<b>Apple Pay</b>									
2020		+		+		+	+		+
2021		+		+		+			+
<b>Сбер Pay</b>									
2020	+			+					
2021	+			+					
<b>Google Pay</b>									
2020		+				+		+	+
2021		+		+		+			+
<b>Наличными при получении</b>									
2020									
2021				+	+		+		
Примечание – Составлено автором по данным исследования цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания									

По данным таблицы 68 большинство сервисов по критерию «регистрация» предлагают удобные для пользователя условия (минимум затраченного времени). Так, в 2020 г., чтобы зарегистрироваться в цифровом приложении сервиса доставки продуктов «Сбермаркет», нужно было потратить много времени (ввести много данных); в 2021 г. для регистрации необходимо ввести всего лишь номер телефона и

код подтверждения из СМС. Необходимо отметить, что почти все сервисы используют именно данный метод регистрации (ввод номера телефона и кода-подтверждение из СМС). При этом регистрация в цифровом приложении сервиса «Самокат» отличается тем, что, кроме номера телефона, можно зарегистрироваться с помощью аккаунта в социальных сетях, что также является очень быстрым и удобным способом.

По критерию «удобство использования каталога» цифровых сервисов почти всех одинаковы характеристики: категории товаров делятся на подкатегории и т. д., созданы фильтры продукции. Изменения по годам можно заметить у цифровых приложений таких сервисов, как «Самокат» и «Яндекс. Лавка» (у обоих сервисов появился фильтр в каталоге).

Автор акцентирует внимание на отличительном преимуществе каталога в цифровом приложении сервиса «Яндекс. Лавка» и отмечает, что вся продукция представлена красивыми яркими фотографиями.

Также представлены изменения цифровых приложений сервисов онлайн-заказа готовой еды и продуктов питания по критерию «способ оплаты» в 2021 г. по сравнению с 2020 г. Например, «Вкусвилл» расширил возможности оплаты заказа и добавил все возможные способы оплаты (Apple Pay, Google Pay, наличными, банковской картой и т. д.). Ряд сервисов отказались от оплаты по Apple Pay, Google Pay («Магнит» и «Яндекс. Лавка»).

В таблице 69 рассмотрим основные положительные и отрицательные моменты в использовании цифровых сервисов доставки готовой еды и продуктов питания.

Среди ритейлеров выделен сервис, торговой сети «Вкусвилл», у которой в цифровом приложении под всеми продуктами и готовой едой указан не только ингредиентный состав продукции, но и химический состав (калорийность, содержание белков, жиров и углеводов), что удобно для пользователей, следящих за своим питанием, а также приводится много различных рецептов с ингредиентами из каталога торговой сети.

Таблица 69 – Основные положительные и отрицательные моменты в использовании цифровых сервисов доставки готовой еды и продуктов питания

Сервис	Плюсы цифровых сервисов	Минусы цифровых сервисов
Сбермаркет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– раздел «с этим товаром смотрят»;</li> <li>– показан подробный состав каждого товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нет сортировки в каталоге</li> </ul>
Вкусвилл	<ul style="list-style-type: none"> <li>– у всех продуктов прописан химический и обычный состав;</li> <li>– калорийность, пищевая ценность;</li> <li>– можно заказать как юридическое лицо и получить скидку 5 %;</li> <li>– есть раздел с рецептами;</li> <li>– можно создать список покупок в цифровом приложении;</li> <li>– есть система поощрения через достижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доставка не во все районы</li> </ul>
Пятерочка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– у всех товаров есть фотографии;</li> <li>– быстрая регистрация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неудобное расположение корзины;</li> <li>– цена товара зависит от места доставки;</li> <li>– нет чата поддержки;</li> <li>– не у всех товаров есть описание</li> </ul>
Самокат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстрая доставка (до 30 минут);</li> <li>– удобная навигация в цифровом приложении;</li> <li>– удобная регистрация;</li> <li>– у всех товаров присутствует описание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неудобная сортировка</li> </ul>
Домой доставим	<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстрая регистрация;</li> <li>– удобство;</li> <li>– можно оплатить при получении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вернуть товары можно только в гипермаркете «Семья»;</li> <li>– нельзя оплатить Apple Pay, Google Pay;</li> <li>– три зоны доставки усложняют расчет при выборе товаров</li> </ul>
Перекресток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстрая регистрация;</li> <li>– удобство;</li> <li>– раздел акции, кешбек;</li> <li>– чат с поддержкой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доставка не во все районы</li> </ul>
Яндекс Лавка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удобная регистрация и навигация;</li> <li>– можно сообщить, если не нашли необходимый товар;</li> <li>– интересные названия разделов («Овощной прилавок», «Молочный прилавок», «Булочная» и т. д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адрес недоступен для доставки</li> </ul>

## Продолжение таблицы 69

Сервис	Плюсы цифровых сервисов	Минусы цифровых сервисов
Магнит	– можно выбрать формат магазина для доставки («Магнит у дома», «Магнит косметик»)	– не все товары доступны по всем адресам; – нельзя посмотреть описание товара, когда доставка недоступна (по времени); – доставка не в любое время; – нет сортировки; – нет чата с поддержкой; – нет раздела с вопросами
Ленточка	– быстрая регистрация; – удобно искать нужный товар; – возможность возврата товара	– если в самом начале выбранный адрес доставки оказался вне зоны доставки, то потом до выбранного адреса может появиться возможность доставки. Это может ввести в заблуждение пользователей цифрового сервиса
<p>Примечание – Составлено автором на основе экспертных оценок использования цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания.</p>		

Главным конкурентным преимуществом «Самоката» является быстрая доставка (до 30 минут), чего нет у всех остальных сервисов, что удобно для потребителей, которые не желают долго ждать свой заказ. В «Яндекс. Лавке» используются оригинальные названия разделов продукции. При этом среди недостатков цифровых сервисов доставки продуктов отмечены неудобный поиск продукции в каталоге («Вкусвилл», «Перекресток», «Яндекс. Лавка», «Ленточка») и отсутствие фильтров («Сбермаркет»). Упущением является доставка не во все районы города и изменение цены товара в зависимости от места доставки («Пятерочка»).

Исследование цифровых приложений сервисов по доставке готовой еды и продуктов питания показало, что данные услуги развиваются, устраняются их недостатки, вносятся изменения в условия поставки.

На основании рассмотренных выше оценок в целях анализа тенденций и перспектив сервисов онлайн-продаж готовой еды и продуктов питания была выдвинута гипотеза, что изменения цифровых приложений и условий доставки играют важную роль при их продвижении и развитии. В результате исследования было выявлено, что большинство сервисов регулярно изменяют и корректируют свои циф-

ровые сервисы для удобства пользователей, а также меняют условия доставки, способы оплаты и т. д. Данная тенденция подтверждается сравнительным анализом цифровых приложений сервисов за 2020–2021 гг.

Таким образом, для модели трехстороннего союза будут учтены все условия работы цифровых приложений, полученные ранее. Был сделан вывод, что при заказе готовой еды или продуктов питания потребителям важна скорость доставки (потребители не желают долго ждать свой заказ), простота регистрации в приложении сервиса, возможность выбора любого удобного способа оплаты, а также наличие бесплатной доставки. В рамках апробации цифрового сервиса по доставке продуктов питания рассматриваются варианты развития поставки из гипермаркета и экспресс (таблица 9).

Диссертант пришел к выводу, что рассмотренные услуги по доставке продовольственных товаров в вариантах «онлайн-гипермаркет» и «экспресс» являются доступными для развития в рамках офлайн-ритейлеров, имеющих развитые торговые точки в местности обслуживания целевой аудитории (наличие складских помещений, персонала и торговой техники). Ассортимент может быть адаптирован под требования модели трехстороннего союза для реализации CRM-системы. Таким образом, локальная продовольственная торговая сеть является экономически эффективным вариантом объекта внедрения предложений диссертанта, поскольку представляет превалирующий офлайн формат розничной торговли, который чаще всего не имеет финансовой возможности развивать онлайн-формат самостоятельно.

Варианты, рассмотренные в таблице 9 в первой главе, в качестве экспериментальных условий актуальны. Однако, поскольку экспресс-доставка продуктов будет требовать от сотрудников магазинов компетенций по быстрой сборке и поставке заказа, будет сложнее обеспечить высокий уровень сервиса с точки зрения организационной поддержки. Поэтому в рамках текущего эксперимента с учетом ресурсных возможностей организации выбор сделан в пользу первого типа доставки продовольствия, который далее будет разрабатываться и рассматриваться более подробно.



Совместно со специалистами продовольственного ритейлера и подрядчиками были разработаны варианты организации доставки из гипермаркетов объекта исследования с учетом четырех факторов: возможностей ценообразования, контроля уровня сервиса, интеграции с программой лояльности торговой сети и затратами на обслуживание (рисунок 55).

	<b>Собственный интернет-магазин</b>	<b>Локальный партнер по доставке товаров</b>	<b>Федеральный партнер с интернет-платформой («Сбермаркет» и пр.)</b>	<b>Вариант 1</b>
	Цены как на полке	Цены как на полке	Цены как на полке	
	Собственный контроль сервиса	Контроль на стороне партнера	Стандарт работы федерального сервиса	
	Общая программа лояльности	Необходима интеграция с программой лояльности	Не поддерживает программу лояльности	
	Операционные и инвестиционные расходы	Комиссия в зависимости от оборота	Фиксированный процент комиссии	
<b>Вариант 2</b>	<b>Интернет-магазин с участием команды доставщиков локального партнера</b>	<b>Федеральный партнер с интернет-платформой («Сбермаркет» и пр.)</b>		
	Цены как на полке	Цены как на полке		
	Собственный контроль сервиса	Стандарт работы федерального сервиса		
	Общая программа лояльности	Не поддерживает программу лояльности		
	Операционные и инвестиционные расходы	Комиссия		

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 55 – Сравнение доставки из онлайн-гипермаркета и экспресс-доставки с точки зрения клиента

Первый вариант предполагает не только организацию доставки при приобретении продуктов питания через собственный интернет-магазин, а также подрядчиков, имеющих уже внедренную на рынок онлайн-площадку, обученную команду сборщиков и доставщиков. При этом локальный партнер отличается от федерального возможностью интеграции с программой лояльности розничной торговой сети

и дифференцированным процентом комиссии за обслуживание доставки в зависимости от товарооборота.

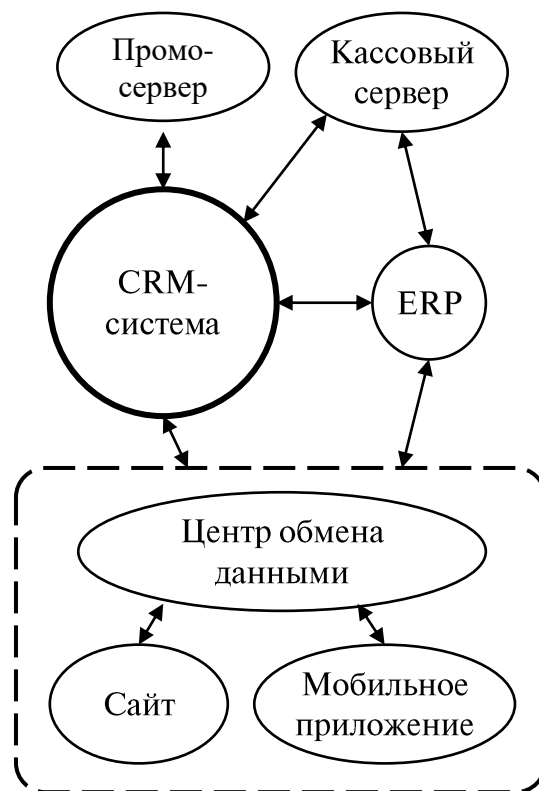
Однако к рискам взаимодействия через местного подрядчика можно отнести невозможность контроля уровня сервиса по стандартам организации. Следует отметить, что крупные партнеры внедряют протестированные федеральные и гарантированно качественные условия обслуживания. При этом оба способа обеспечения доставки через существующие интернет-платформы необходимы для популяризации ритейлера-объекта исследования как игрока рынка сетевой розничной торговли продовольствием в условиях цифровизации.

Сложным для внедрения в текущий момент является первый вариант, поскольку для него требуется уже готовая команда доставщиков, формируемая в отдельное подразделение со своим бюджетом и материально-технической базой (мобильное кассовое оборудование, автопарк и др.). Содержание подобного отдела на начальных этапах, при условии привлечения существенных инвестиций в финансирование реализации CRM-системы (цифрового сервиса для служб доставки), увеличивает риск низкой окупаемости проекта. В связи с этим предложен к реализации второй вариант, предполагающий привлечение в работу интернет-магазина ритейлера и команды доставщиков локального партнера-подрядчика. Таким образом, второй вариант на старте внедрения предложенной программы более приемлем с экономической точки зрения, а далее может быть рассмотрен первый вариант – при условии подбора и обучения команды доставщиков, а также разработки необходимой IT-инфраструктуры для их работы.

На рисунке 56 рассмотрены функции CRM-системы, учитывающие авторский информационно-интеграционный подход, которые необходимы для эффективного оказания услуг по доставке.

В IT-инфраструктуре требуется внедрение отдельного цифрового сервиса, позволяющего автоматически распределять заказы на ближайšie к клиентам магазины, контролировать процесс их сборки, а также формировать оптимальные маршруты при пешей или автомобильной доставке продовольственных товаров.

Для клиента	Удобный интернет-магазин на сайте и в мобильном приложении. Интеграция с программой лояльности
IT-инфраструктура	Единый IT-центр обслуживания заказов вне зависимости от способа совершения заказа. Удобное приложение для сборщиков. Автоматическая маршрутизация заказов между магазинами с приоритизацией по скорости. Автоматическая маршрутизация для курьеров
Операционная модель	Сборка сотрудниками магазина. Координация сборки – один из сотрудников магазина. Кассир-контролер на сборке. Курьеры – партнерская доставка / собственная экспресс-доставка (для пеших маршрутов)



Единая CRM-система	На базе собственной программы лояльности. Возможно участие команды доставщиков с реализации проекта под брендом «Семья»
Учетная система с ежечасным обновлением остатков в магазинах	В работе информационных технологий

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 56 – Описание IT-архитектуры для обеспечения доставки продуктов питания клиентам

При этом автор считает, что CRM-система для рассматриваемого варианта развития будет единой, а учет остатков в магазинах должен производиться еже-часно. Таким образом, контроль уровня сервиса по всем стадиям процесса доставки продовольствия остается на стороне торговой сети.

Задачи и функции продовольственного ритейлера по управлению сервисом доставки рассмотрены в таблице 70.

Таблица 70 – Задачи по подразделениям и функционалу в сервисе доставки продовольственной торговой сети

Элементы		Задачи
Подразделения	Места сборки	Расширение места сборки онлайн-заказов в гипермаркете (организовать новое место в торговом зале, с местами работы для сборщиков и упаковщиков). Организовать пункт сборки онлайн-заказов в магазинах торговой сети (расширить место сборки для одновременной работы сборщиков и упаковщиков)
	Оборудование	Произвести закупку и настройку дополнительных единиц оборудования (комплект: сканер, планшет, принтер)
	HR	Обучить сотрудников (сборке заказа в торговом зале, требованиям к продуктам, уточнению заказа по товарам out-of-stock и замене, упаковке готового заказа)
	Процессинг	Пройти весь процесс работы интернет-магазина как со стороны клиента, так и со стороны сборщика, упаковщика и доставщика
	Логистика	Провести маршрутизацию и организацию собственной доставки заказов клиентам из гипермаркета
Функции	Сайт или мобильное приложение	Простое и понятное цифровое приложение для сборщиков. При низкой устойчивости сайта – обеспечение стабильной работы при большом количестве запросов пользователей. Устранить проблемы с оплатой на сайте. Удобная для пользователя система тарификации доставки
	Процессинг заказов	Распределение заказов между пунктами сборки согласно четкой логикой по обеспечению экономической эффективности. Отладка качественной CRM-системы
	Контент	Разработка актуального продуктового каталога (фотобанк, описание продукта)
	Оборудование	Эргономичная организация рабочих мест сборщиков. Достаточное количество термоконтейнеров
	Коммуникации	Наличие собственной выделенной горячей линии. На звонки отвечают директор, сотрудники офиса, диспетчеры и т. д. Ежечасный сбор обратной связи по товарам out-of-stock с руководителями магазинов. Отсутствующие позиции просто удаляются из заказа
Логистика	Автоматическая маршрутизация доставки (блокнот-менеджмент). Контроль качества работы курьеров по параметрам: сервисность; отслеживание статуса заказа после передачи его курьеру – «в пути», «доставлен». Система статусов готовности заказов в цифровом приложении соответствует действительности. Статус «в пути» ставят сами сборщики после передачи собранного заказа курьеру	
Примечание – Составлено автором по данным на основе анализа мнения экспертов по разработке цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания		

Организационные процессы сгруппированы по подразделениям и общему функционалу сервиса продовольственной розничной торговой сети по доставке. Их реализация позволит обеспечить формирование «идеальной» услуги для клиента с учетом роста интереса к онлайн-продажам. Реализация перечисленных задач учитывает возможность гибкого реагирования системы на изменяющийся рынок и запросы потребителей.

Систематизированные задачи и функции могут быть достигнуты благодаря созданию единой экосистемы на базе интернет-платформы продовольственной торговой сети. Основные ее сервисы рассмотрены на рисунке 57.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 57 – Экосистема сервисов для покупателя на единой интернет-платформе, включающая программу лояльности

По своей сути услуга доставки является продолжением программы лояльности продовольственного ритейлера, которая позволяет формировать экосистему обслуживания клиента. Процессом создания экосистем для потребителя активно занимаются федеральные цифровые сервисы доставки продуктов «Сбермаркет», «Яндекс. Лавка», которые широко используют программы лояльности. В результате конкурентная борьба за клиента переходит в соперничество экосистем. Соответ-

ственно, региональным продовольственным торговым сетям необходима своя система обслуживания клиентов с гибкими условиями и быстрой настройкой работы на основе собственной программы лояльности.

Продовольственная торговая сеть создает экосистему, которая, наряду с программой лояльности, объединяет площадки для всех сервисов целевой аудитории. Омниканальность достигается путем создания единой коммуникации с клиентом через интегрированные между собой различные офлайн- и онлайн-точки контакта. Экосистема объединяет в себе следующие элементы: сайт, который агрегирует работу программы лояльности и интернет-магазин с возможностью обработки 1,5 тыс. заказов в сутки, их доставки и сборки, имеет кабинет для B2B-клиентов, собственный бэк-офис; мобильное приложение, обеспечивающее организацию функционирования программы лояльности с балансировкой скидок и бонусов, персональными предложениями интернет-магазина с возможностью обработки 10 тыс. заказов в сутки, их доставки и сборки, а также кабинет для B2B-клиентов, собственный бэк-офис; даркстор и вендинг, представляющие отдельный внутренний ресурс торговой сети по обслуживанию работы площадок доставки; бэк-офис – цифровое приложение для обработки заказов и доставки.

Экосистема позволяет эффективно оказывать услуги по доставке, благодаря которым покупки продуктов совершаются без очередей и траты времени. Доставка продуктов из интернет-магазина предоставляет доступ к полному ассортименту гипермаркета без необходимости выходить из дома. В предлагаемых условиях апробации предложенной диссертантом модели экосистемы клиенту будут доступны несколько сервисов доставки: собственная доставка ритейлера, локального партнера и цифровых сервисов «Сбермаркет», «Едадил». У сервиса в планах развития предполагается запуск своей доставки.

По мнению диссертанта, существует возможность сформировать набор продуктов и готовой еды самому клиенту и оформить на него подписку. Другой услугой является «Click & Collect», которая предполагает заказ продовольствия на сайте с возможностью забирать его из удобного магазина или вендингового автомата, в который сборный груз будет предварительно доставлен.

Структура расходов на создание экосистемы на основании данных апробации, проводимой на базе региональной продовольственной торговой сети, рассмотрена в таблице 71.

Таблица 71 – Структура инвестиционных ресурсов для создания экосистемы в экспериментальной региональной продовольственной торговой сети

Наименование	Структура расходов в экспериментальном периоде 2020–2021 гг., %
Мобильное приложение	43,85
Сайт	14,84
Мобильное приложение сборщика	10,12
Центр обмена данными	10,12
Электронный товарный каталог	10,12
Оборудование	10,96
<i>Итого</i>	100,00
Примечание – Составлено автором по данным на основе анализа мнения экспертов по разработке цифровых приложений сервисов доставки продуктов питания	

Превалирующую долю (79,8 %) расходов занимают затраты на разработку IT-инфраструктуры. 10,9 % составляют траты на приобретение оборудования.

Главный вывод исследования тенденций и перспектив развития цифровых приложений сервисов доставки готовой еды и продуктов питания заключается в том, что изменение сервисов и условий поставки товаров играет важную роль в продвижении торговых сетей. Проанализирован рынок онлайн-заказов продуктов питания, в результате выявлено, что на данном рынке функционирует все больше конкурентов, но при этом увеличивается количество потребителей, которые переходят из офлайн формата торговли в онлайн. Проведен сравнительный анализ цифровых приложений сервисов по доставке готовой еды и продуктов питания по ценовым и неценовым критериям.

## Выводы по главе 4

Таким образом, в четвертой главе представлены результаты проектной апробации предложенной диссертантом модели в рамках экспериментальной региональной продовольственной розничной торговой сети Пермского края, получен опыт настройки инфраструктуры онлайн-обслуживания клиента.

Выявлены и раскрыты основные стратегические детерминанты экономической эффективности цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами, базирующиеся на внедрении информационно-интеграционного подхода к созданию комплексных CRM-систем в рамках предлагаемого трехстороннего союза «торговая сеть – государство – товаропроизводители». Дополнительно автором предложены целевые показатели экономической эффективности предлагаемых к внедрению комплексных CRM-систем на основе использования технологий больших данных в сетевой розничной торговле.

Выявлено, что рынок онлайн-продаж развивается, а производители регулярно обновляют свои цифровые сервисы, делая их более удобными и комфортными для потребителей. Диссертантом определено, что сервисы онлайн-доставки готовой еды и продуктов питания меняют условия поставки и оплаты заказа. Рассмотрены основные положительные и отрицательные стороны работы цифровых приложений по доставке готовой еды и продуктов питания. Главным преимуществом сервисов для потребителя является удобство и широта выбора продукции (фильтр в каталоге), способа оплаты заказа, а также быстрота доставки. С целью формирования гарантированного канала сбыта локальных сельскохозяйственных организаций, диссертантом разработана организационно-экономическая модель цифровизации взаимодействия региональных продовольственных торговых сетей и местных товаропроизводителей.



## **5 Совершенствование цифровой сервисизации товародвижения в сфере B2B для развития региональных продовольственных торговых сетей**

### **5.1 Перспективы применения адаптивного логистического цифрового обеспечения эффективного товародвижения в региональной продовольственной торговой сети**

По мнению диссертанта, процесс совершенствования товародвижения посредством ИТ-инфраструктуры цифровой продовольственной торговой сети является основой его дальнейшего развития. В основе выстраивания цифровой системы сетевой розничной торговли, безусловно, находится клиент, учет интересов которого достигается благодаря CRM, финансово недоступной для внедрения и пользования ритейлерам. Предложения автора по вопросу эффективного использования данной системы рассмотрены в предыдущей главе.

Кроме клиентской сервисной ИТ-инфраструктуры для продовольственной торговой сети, важным элементом является блок обслуживания сферы товародвижения (закупки, склад, транспорт), который направлен на поддержание высокого уровня сервиса для поставщиков. В данной главе диссертации будет рассмотрен комплекс мер по повышению экономической эффективности логистических бизнес-процессов при использовании концептуальной модели цифровизации товародвижения сетевой розничной торговли, учитывающей авторский информационно-интеграционный подход (рисунок 58). Мероприятия предполагают использование предложений по реализации изменений в WMS-системе продовольственной торговой сети за счет внедрения инструментов автозаказа, централизации поставок и доверительной приемки. По мнению автора, данные рекомендации позволят не

только повысить уровень сервиса для поставщиков, но и в целом увеличить экономическую эффективность логистических процессов.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 58 – Концептуальная модель цифровизации товародвижения в сетевой розничной торговле продовольствием

В текущем разделе рассмотрим методику реализации инструмента централизации поставок в продовольственной торговой сети, а также результаты апробации.

Снижение цены закупа и повышение маржинальности бизнеса невозможно без централизации поставок и ввода новых поставщиков. Именно эту задачу необходимо решить при переходе к поставкам товаров через распределительный центр, что повысит эффективность логистических процессов благодаря снижению затрат. Централизация поставок предполагает не только поступление товаров в распределительный центр, но и дальнейшее распределение в торговые точки ритейлера сборных заказов, включающих товары нескольких поставщиков. В результате завоз в магазин осуществляется однократно, что обеспечивает экономию на логистических издержках.

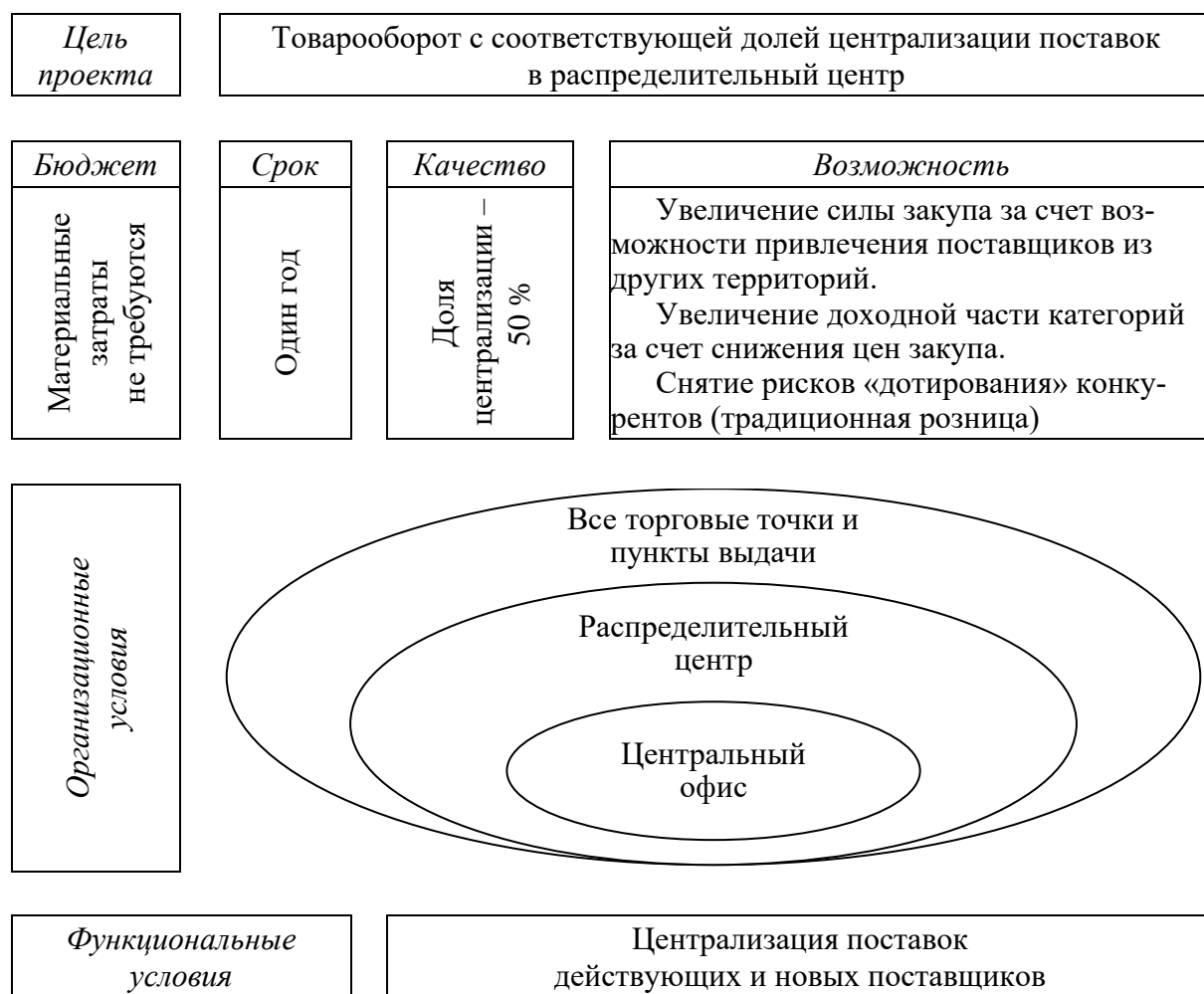
Для решения этой задачи продовольственной торговой сети рекомендуется:

- создание эффективных цепочек поставок (для этого требуется регулярная оценка и контроль эффективности перевода/ввода новых поставщиков, затрат на хранение, обработку, доставку товаров, планирование объема грузопотока через распределительный центр торговой сети и управление им);
- оптимизация ассортиментной матрицы поставщиков распределительного центра (с учетом оценки размера квантов, стоимости, оборачиваемости товаров);
- максимальная централизация поставок («одна машина – один магазин»).

Экономически механизм централизации предполагает реализацию системного взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей в нескольких вариантах, рассмотренных в текущем параграфе. Данные варианты различаются по формам, методам, инструментам и целевым ориентирам, поскольку каждая ассортиментная категория характеризуется определенной спецификой развития рынка территории. Однако по существу механизма централизации поставок является единой цифровой системой регулярного обмена информацией, необходимой для принятия решений по управлению товародвижением.

Условия реализации процесса централизации поставок в концептуальной модели цифровизации товародвижения продовольственного ритейла представлены на рисунке 59.

Основными элементами концептуальной модели цифровизации товародвижения в механизме централизации поставок, подверженными влиянию системного взаимодействия региональной торговой сети, производителей и конечных потребителей, автор рассматривает: системы закупок и автозаказа, логистики, маркетинговые стратегии. В данном параграфе приведены результаты экономической эффективности внедрения механизм централизации поставок в зависимости от его товарной категории. Автором разработан алгоритм, предусматривающий несколько вариантов проникновения для каждой отдельной категории товаров местного производства в ассортиментную матрицу торговой сети. Для определения потенциала развития товарных групп диссертант предлагает проведение многофакторного анализа, методика которого рассмотрена далее.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 59 – Условия реализации механизма централизации поставок в концептуальной модели цифровизации товародвижения продовольственного ритейла

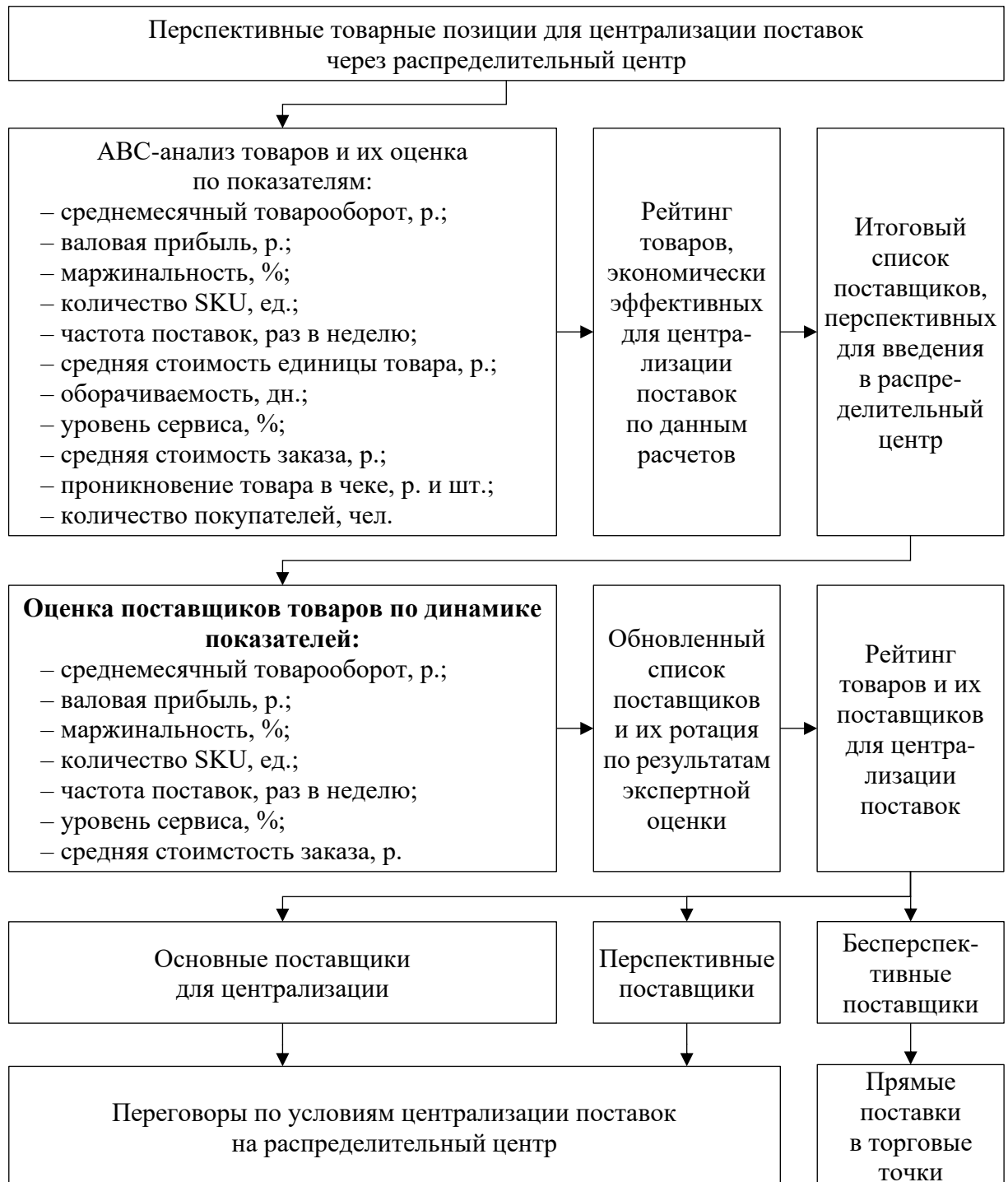
Совместно с экспертами экспериментальной региональной продовольственной торговой сети, в рамках которой проводилась апробация экономической эффективности механизма централизации поставок, сформирован алгоритм действий по развитию логистической системы, а также определены их результаты (таблица 72). По оценке автора исследования, реализация вышерассмотренных этапов механизма централизации поставок позволит сформировать пул поставщиков для организации товародвижения через распределительный центр.

Таблица 72 – Алгоритм действий по внедрению механизма централизации поставок в продовольственной торговой сети

Этап	Действия	Результаты
1. Тестирование	Определить список поставщиков для перевода или ввода в распределительный центр	Согласован план-график перевода или ввода поставщиков в распределительный центр
	Перевод или ввод поставщиков в РЦ	Переговоры с поставщиками проведены, условия централизации согласованы. Договоры заключены. Информация для Мастер данных <sup>1</sup> на РЦ представлена. Заказы сформированы
2. Анализ	АВС-анализ поставщиков распределительного центра	Проведен анализ поставщиков по показателям: – среднемесячный товарооборот, р.; – количество SKU; – частота поставок; – средняя стоимость единицы товара
	Оценка поставщиков распределительного центра	Проведена рейтинговая оценка поставщиков РЦ
3. Реализация	Определить список поставщиков для перевода или ввода на распределительный центр с учетом этапа 1	Согласован план-график перевода или ввода поставщиков с учетом этапа 1
	Ротация поставщиков	Определен список поставщиков для ротации
	Перевод или ввод поставщиков в РЦ	Переговоры с поставщиками проведены, условия согласованы. Договоры заключены. Информация для Мастер данных в РЦ представлена. Заказы сформированы
	Разработать эффективный алгоритм ввода или перевода поставщиков на РЦ	Сформированы критерии оценки поставщиков для перевода или ввода в распределительный центр. Разработан алгоритм
4. Итоги	1. Расчет затрат на отгрузку со склада. 2. Оценка эффективности организации отгрузок	Дополнительный товарооборот. Достигнута плановая доля централизации и товарооборота
Примечание – Составлено автором.		

<sup>1</sup> Мастер данных – информация поставщиках, которая отображает факты выполнения бизнес-операций в системе.

Алгоритм отбора поставщиков для входа в распределительный центр схематично представлена на рисунке 60.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 60 – Алгоритм комплексной оценки потенциала поставщиков для централизации поставок в распределительном центре продовольственной торговой сети

Данный алгоритм предполагает дальнейший процесс отбора партнеров для централизации поставок, а также их ротацию. Реализация предлагаемых диссертантом мер, позволит торговой сети сформировать и сохранять экономическую эффективность деятельности на плановом уровне.

Дополнительно автор дает характеристику партнеров по потенциалу введения на распределительный центр, исходя из особенностей предоставляемых групп товаров по результатам ABC-анализа (таблица 73).

Таблица 73 – Характеристика поставщиков по потенциалу товарных групп для включения в процесс централизации продовольственной торговой сети

Группа поставщиков	Группа поставляемых товаров	Позиция поставщика в итоговом рейтинге по результатам комплексной оценки (см. рисунок 60)
Основные	А	Высокие
Перспективные	В, С	Средние
Бесперспективные	А, В, С	Низкие
Примечание – Составлено автором.		

Анализ ассортиментной матрицы распределительного центра продовольственной торговой сети выявил изменение структуры управления исходящего грузопотока в разрезе SKU при заказе товаров групп А, В, С в распределительный центр, которое предполагают следующие особенности в отгрузке:

- товары группы А – в ежедневном режиме;
- товары группы В – 2 раза в неделю;
- товары группы С – 1 раз в неделю;
- отдельный график заказов и поставок по торговым точкам с низкой плотностью грузопотока.

Следует отметить, что к основным и перспективным отнесены поставщики высокомаржинальных товаров, а к бесперспективным – с низкой маржинальностью. Для того чтобы алгоритм функционировала экономически эффективно, требуется

регулярный мониторинг показателей продовольственной торговой сети, рассмотренных в таблице 74.

Оценку следует проводить до периода адаптации системы товародвижения ритейлера по предлагаемому механизму централизации поставок.

Таблица 74 – Экономические показатели оценки эффективности реализации процесса централизации поставок в продовольственной торговой сети

Показатели	$g_i, \%$	Плановое значение $i_{\text{план}}$
Доля централизованных поставок в товарообороте торговой сети $Z, \%$	18	50
Доля выполнения плана товарооборота распределительного центра $v, \%$	18	100
Дополнительная доля доходности товаров, поставляемых через распределительный центр, по отношению к аналогичным товарам, поступающим напрямую от поставщиков $m, \%$	18	4
Уровень сервиса для распределительного центра $s, \%$	6	95
Доля расходов на логистику в товарообороте $w, \%$ от товарооборота распределительного центра	41	5
Примечание – Составлено автором по экспериментальным данным продовольственной торговой сети.		

При комплексной оценке предложенные критерии объединены в индикатор эффективности процесса централизации поставок. Достижение планового значения данного индикатора  $I_{CW}$  автор рекомендует рассчитывать по формуле

$$I_{CW} = \sum_{i=Z,v,m,s,w} \frac{i_{\text{факт}}}{i_{\text{план}}} \times g_i, \quad (8)$$

где  $Z$  – доля централизованных поставок в товарообороте торговой сети (плановое и фактическое значение), %;

$v$  – доля выполнения плана товарооборота распределительного центра (плановое и фактическое значение), %;



$m$  – дополнительная доля доходности товаров, поставляемых через распределительный центр, по отношению к аналогичным товарам, поступающим напрямую от поставщиков (плановое и фактическое значение), %;

$s$  – уровень логистического сервиса для распределительного центра (плановое и фактическое значение), %;

$w$  – доля расходов на логистику в товарообороте торговой сети (плановое и фактическое значение), %;

$g$  – весомость критериев оценки эффективности результативности процесса централизации поставок, %.

Индикатор эффективности внедрения механизма централизации поставок рекомендуется оценивать ежемесячно. Если его значение превышает 100 % (1,00), то выбор поставщиков осуществлен корректно. В противном случае требуется пересмотр условий отбора поставщиков для ввода на распределительный центр.

Для реализации предложенного механизма централизации поставок в сетевой розничной торговле продовольствием привлекаются следующие сотрудники:

- директор продовольственной торговой сети;
- начальник сектора товародвижения;
- директор распределительного центра;
- заместитель директора распределительного центра;
- директор по управлению ассортиментом;
- директор по закупке;
- менеджеры по закупке.

Деятельность вышеперечисленных работников торговой сети должна быть согласована, регламентирована и предусматривать меры стимулирования. Диссертантом обобщены должностные обязанности, целевые показатели и система мотивации работы сотрудников, участвующих в механизме централизации поставок (таблица 75).

Таблица 75 – Функции и система мотивации сотрудников, участвующих в процессе централизации поставок в распределительном центре

Должность	Функции	Премиальный фонд, % от суммы окладов за период
Директор продовольственной торговой сети	Разработка плана централизации, мониторинг хода исполнения плана, координация коммуникаций участников проекта, анализ эффективности этапов централизации поставок	80
Начальник отдела товародвижения	Расчет логистических затрат распределительного центра. Обработка цифровых данных. Контроль выполнения плана-графика ввода или перехода поставщиков на РЦ	10
Директор распределительного центра	Разработка плана централизации поставок, мониторинг хода его исполнения, отвечает за эффективность централизации поставок на РЦ, проведение анализа эффективности этапов централизации поставок РЦ	40
Заместитель директора распределительного центра	Расчет производительности процессов РЦ при внедрении новой модели распределения товара	40
Директор по управлению ассортиментом	Контроль работы «владельцев полки» по изменению ассортиментной матрицы РЦ и торговых точек	10
Директор по закупке	Контроль работы менеджеров по закупке по изменению и соблюдению требований к поставкам у поставщиков	10
Менеджер по заказам	Работа с поставщиками. Согласование коммерческих условий. Расчет эффективности контрактов. Заключение договоров на поставку товаров. Моделирование заказов. Управление настройками. Контроль заказов	40
Главный специалист по централизованному заказу	Моделирование графиков заказов, обучение специалистов, контроль настроек системы и формирования заказов	40
Директор по ИТ	Автоматизация проекта	10
Примечание – Составлено автором по экспериментальным данным продовольственной торговой сети.		

Материальное стимулирование работников торговой сети предполагается исходя из степени выполнения ими плановых показателей, установленных на основе функционала должностей. Кроме того, для каждого сотрудника предусмотрен премиальный фонд, рассчитанный по уровню его участия в процессе централизации поставок. Доля премии определяется в зависимости от степени выполнения плана и рассчитывается по результатам оценки в диапазонах от 75% до 125%.

С целью согласованности действий сотрудников в механизме централизации поставок предусмотрен регламент взаимодействия между службами закупа, товародвижения и распределительным центром при переводе на него поставок. Данный документ включает четыре раздела, в которых описаны: 1) требования к поставщикам при переводе поставок в распределительный центр; 2) порядок действий службы товародвижения при заведении поставщика в распределительный центр, 3) методика оценки грузопотоков распределительного центра при заведении поставщика, 4) сроки согласования службами заведения поставщика.

На базе объекта исследования приведена оценка результатов внедрения предложенной механизма централизации поставок. Методология эксперимента предполагает воплощение следующих этапов, рассмотренных в таблице 76.

Таблица 76 – Этапы реализации механизма централизации поставок

Этап работ	Блок работ	Ожидаемые результаты	Срок выполнения, мес.
1. Анализ	ABC-анализ товаров в распределительном центре	<p>Определение количества SKU по группам.</p> <p>Определен список товаров из группы «А» для ежедневной отгрузки в магазины.</p> <p>Определена частота поставок для каждой группы товаров</p>	1
	Оптимизация ассортиментной матрицы РЦ	Определен список товаров для вывода из ассортиментной матрицы распределительного центра	1,5
	Программа работы с товаром в магазине	Возврат товара поставщику, распродажа, перемещение между магазинами	2
2. Оценка	Оценка структуры грузопотоков распределительного центра	Определены текущие показатели грузопотока распределительного центра	1,5
	Разработка модели заказов поставок из распределительного центра	Разработано несколько вариантов моделей распределения товаров из РЦ	1,5

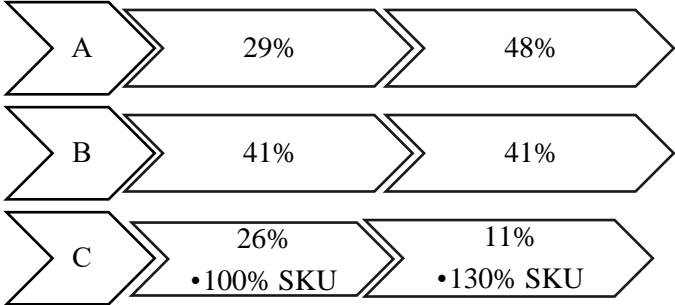
## Продолжение таблицы 76

Этап работ	Блок работ	Ожидаемые результаты	Срок выполнения, мес.
	Оценка экономической эффективности	Определены наиболее эффективные модели распределения товаров и определена сумма экономии в затратах на логистику от внедрения новых моделей	2
3. Тестирование	Формирование заказов в тестовом режиме по выбранной информационной модели распределения товаров	Улучшение показателей входящих грузопотоков распределительного центра, выявлены ошибки	3
4. Внедрение	Обучение специалистов отдела товародвижения	Сделаны настройки системы для формирования заказов в логистической информационной системе согласно новой модели	4
	Формирование заказов согласно выбранной модели распределения в логистической информационной системе	Улучшение показателей входящих грузопотоков распределительного центра	4
	Запуск процесса операционного планирования распределительного центра	Расчет входящего и исходящего товарного потока в распределительном центре. Разработан регламент. Изменены условия работы с поставщиками.	5
5. Итоги	Подведение итогов проекта	Доля затрат на логистику в товарообороте распределительного центра за период проведения проекта	6
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.			

Первый этап рассчитан на два месяца и предполагает комплексный анализ: ABC-методом, оценку товарной матрицы и эффективности взаимодействия с поставщиками в магазинах. Второй этап планируется осуществить в течение двух месяцев и включает оценку товарооборота распределительного центра с целью разработки экономически эффективного механизма заказов. Третий этап предусматривает непосредственно тестирование механизма централизации поставок за один

квартал. Далее производится внедрение механизма и подведение промежуточных итогов. По результатам реализации эксперимента определен наиболее эффективный вариант поставок в процессе их централизации для продовольственной торговой сети (таблица 77), предполагающий дальнейшую работу по ежедневной отгрузке товара из распределительного центра во все торговые точки.

Таблица 77 – Результаты проведенного эксперимента по централизации поставок в продовольственной торговой сети

Выполненные работы	Результат
Проведен ABC-анализ товаров распределительного центра	<p>Определено количество и структура SKU в каждой товарной группе:</p>  <p>The diagram consists of three horizontal arrows representing product groups A, B, and C. Each arrow has a chevron-shaped tail on the left and a pointed tip on the right. Inside each arrow, two percentages are shown, separated by a double-lined arrow pointing from left to right, indicating a transition or comparison. For Group A, the percentages are 29% and 48%. For Group B, they are 41% and 41%. For Group C, they are 26% and 11%. Below the 26% in Group C, it says '•100% SKU', and below the 11% in Group C, it says '•130% SKU'.</p>
Актуализирована ассортиментная матрица распределительного центра	<p>Определен список товаров из группы А для ежедневной отгрузки в магазины.  Определена частота поставок для каждой группы товаров.  группа А – ежедневно, группа В – 2 раза в неделю, группа С – 1 раз в 2 недели</p>
Проведена оценка текущих показателей грузопотоков распределительного центра	<p>Средняя стоимость заказа, р.  Среднее количество заказов, раз в мес.  Среднее количество отгруженных поддонов, шт.</p>
Разработано несколько вариантов моделей распределения товаров из распределительного центра	<p>Вариант 1 – ежедневная отгрузка товара из распределительного центра во все торговые точки.  Вариант 2 – ежедневная отгрузка товара из распределительного центра в торговые точки формата гипермаркет, супермаркет и отгрузка 4 раза в неделю в магазины формата «у дома».  Вариант 3 – отгрузка товара из распределительного центра раз в 5 дней во все торговые точки</p>
Проведена оценка экономической эффективности моделей	<p>По результатам оценки выбран вариант 1.  Итог после внедрение за 6 мес. – доля логистических затрат 5,3 %</p>
Запуск новой модели в формате тестирования	<p>Формирование заказов согласно новой модели в логистической информационной системе</p>
<p>П р и м е ч а н и е – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.</p>	

Процесс апробации позволил определить, что в течение 6 мес. в экспериментальной региональной продовольственной торговой сети введен механизм централизации поставок на постоянной основе. Результаты расчета стоимости логистических показателей эксперимента за 6 мес. систематизированы в таблице 78.

Таблица 78 – Результаты оценки экономической эффективности процесса централизации поставок в рамках эксперимента в продовольственной торговой сети

Показатель	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Итого
% выполнения плана	73,5	106,8	110,6	101,1	94,7	92,4	96,3
Доля затрат на логистику, %	6,32	5,80	4,95	5,02	4,97	5,07	5,30
Доля централизации поставок, %, в том числе по категориям товаров:							46,3
«фреш»							39,6
фрукты и овощи							96,1
Промежуточные итоги тестирования в среднем за 1 мес.							
Увеличение количества введенных SKU, строк;							2 336
Увеличение объема поставок в одну торговую точку, шт.							47 811
Средняя стоимость отгрузки в день, р.							943 936
Средняя стоимость одного заказа, р.							24 090
Размер экономии за счет электронного документооборота, р.							27 356
Снижение количество товаров out-of-stock по марже, р.							4 276 185
Снижение затрат на доставку в торговую точку, р.							360 180
<p style="text-align: center;">П р и м е ч а н и е – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственного ритейлера.</p>							

Данные подтверждают достижение плановой степени централизации поставок в торговой сети. Кроме достигнутых целевых показателей, увеличен товарооборот через распределительный центр, оцениваемый по натуральным и стоимостным экономическим показателям: рост количества введенных SKU; увеличение объема поставок в одну торговую точку; средняя стоимость отгрузки в день и одного заказа. Дополнительно достигнута экономия по показателям: стоимость количества товаров out-of-stock по марже, затраты на доставку в торговую точку и за счет электронного документооборота.

В результате реализации эксперимента выявлены следующие риски и «узкие места» в механизме централизации поставок, которые необходимо учитывать при транслировании предлагаемом диссертантом механизма в рамках продовольственной торговой сети (таблица 79).

Таблица 79 – Выявленные риски при внедрении механизма «централизации поставок» в продовольственной торговой сети

Наименование риска	Оценка риска проекта	Мероприятия по нивелированию рисков
Нежелание крупных производителей заключать контракты на прямые поставки в распределительный центр: 1. Затягивание процессов переговоров. 2. Неинтересные условия контрактов. 3. Низкая рентабельность контрактов	Задержка 1–2 мес., вероятность средняя	1. Поиск новых поставщиков уникальных товаров. 2. Увеличение доли поставщиков СТМ
Кадровые проблемы среди менеджеров по закупке: 1. Человеческий фактор. Смена менеджеров по закупке. 2. Затягивание процессов, связанных со согласованием с поставщиками коммерческих условий, заключением договоров поставки	Задержка 1–2 мес., вероятность высокая	1. Поиск новых сотрудников. 2. Разработка со службой персонала программы стажировки, адаптации новых сотрудников. 3. Дополнительная программа развития сотрудников
Технические ограничения со стороны распределительного центра: 1. Ограничено пространство склада для комплектации. 2. Возможность распределительного центра обрабатывать ограниченное количество поставок в сутки	Задержка 1–2 мес., вероятность средняя	1. Организация «второй волны» поставок товаров. 2. Ротация поставщиков товаров категории С. 3. Изменение структуры грузопотоков распределительного центра
Невыполнение целевого значения товарооборота	Регулярно	Ротация действующих поставщиков, ввод новых, перевод действующих с отгрузкой на торговые точки. Менеджеры по закупке
Отсутствие четких правил ввода или перевода поставщиков в распределительный центр	1 мес.	Разработка правил заведения поставщиков в распределительный центр
Снижение частоты поставок действующих поставщиков распределительного центра	Регулярно	Пересмотр квантов, графиков поставки. Увеличение доли промоактивности поставщиков. Менеджеры по закупке
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.		

В первую очередь, автором определена высокая роль влияния в работе с поставщиками человеческого фактора и качества ведения переговорных процессов, которые могут быть затянуты.

Во-вторых, реализацию централизации поставок могут сдерживать технические ограничения распределительного центра, связанные с недостатком складских площадей и лимитом на обработку поставок в течение рабочего дня.

В-третьих, отсутствие в торговой сети четких регламентов по вводу или переводу поставщиков замедляет процесс централизации.

По каждому из рассмотренных рисков автором предусмотрены мероприятия по их нивелированию.

Таким образом, рассмотренная в текущем разделе механизм централизации поставок экономически эффективна, ее внедрение позволяет достигнуть целевых показателей продовольственной торговой сети. Кроме того, комплексная реализация мер по внедрению цифровых технологий в систему товародвижения продовольственной торговой сети предполагает централизацию, которая дает возможность включить поставщиков в другие мероприятия по повышению эффективности сервиса, благодаря логистической информационной системе и оптимизации операционной деятельности.

## **5.2 Встраивание системы автозаказа в цифровую логистическую модель услуг сетевой розничной торговли продовольственными товарами в сфере B2B**

Механизм централизации поставок необходим для внедрения технологии автозаказа с целью повышения полноты ассортимента на полке. Основным преимуществом предлагаемой системы является автоматическое пополнение товарных запасов в размере их фактического потребления. Концепция автозаказа заключается



в построении базиса взаимоотношений между распределительным центром, поставщиками, производителями во всей цепочке поставок. Успешность доставки должна измеряться экономией логистических затрат, повышением производительности труда, улучшением KPI, упрощением бизнес-процессов. Система автозаказа позволяет исключить влияние человеческого фактора на уровне отдельных магазинов, а автоматизированный расчет объемов заказов обеспечивает максимально корректную и своевременную передачу информации о необходимости поставок конкретной продукции, снижении товарных остатков, повышении оборачиваемости. Таким образом, зона управления заказами на уровне торговой сети (мало контролируемая специалистами категорийного менеджмента) будет находиться под контролем системы автозаказа, позволяя минимизировать товарные потери в виде списаний или образования неликвидных остатков. В таблице 80 обобщены предпосылки и причины внедрения системы автозаказа в продовольственной торговой сети, а также ее ключевые преимущества.

Главным мотивом внедрения системы автозаказа в рамках логистической информационной системы продовольственного ритейлера является обеспечение прозрачности процесса управления заказами товаров. Нивелирование человеческого фактора в рассматриваемой деятельности позволяет не только снижать затраты времени сотрудников, но и перераспределять их интеллектуальный ресурс на другие направления работ, связанные с развитием организации. Кроме того, система запрограммирована на формирование размера заказа с учетом устранения влияния товаров out-of-stock, т. е. нехватки товара на полке или на складе при наличии на него спроса покупателей. Подобные ситуации связаны не только с недополученным доходом, но и со снижением лояльности клиентов.

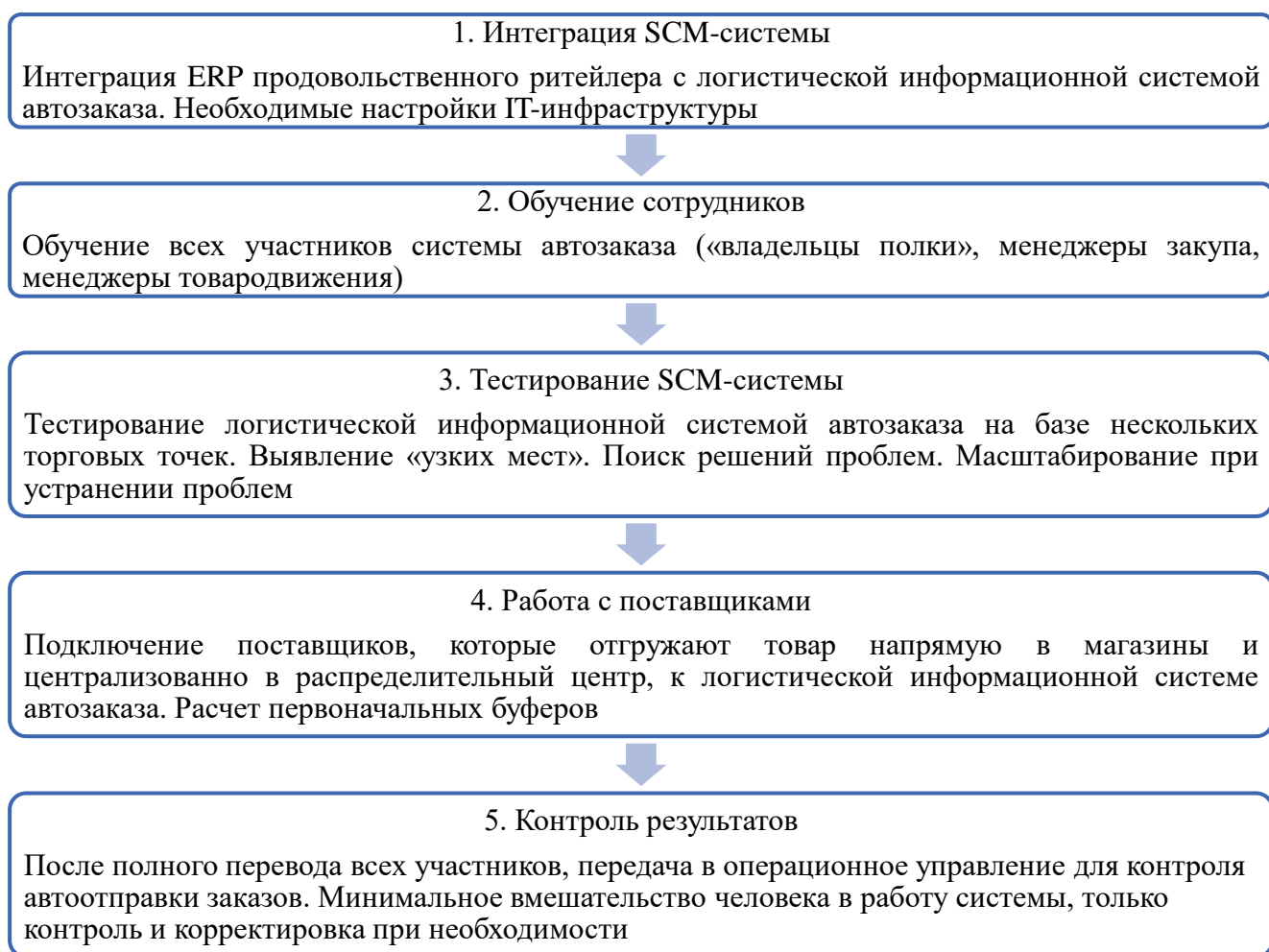
Другим негативным явлением, устраняемым системой автозаказа, считается уменьшение излишков запасов товаров, которые могут формироваться в случае не реализации товаров и преобразования их в неликвидные остатки. Грамотно выстроенный механизм внедрения системы автозаказа не только оптимизирует работу сотрудников, но и улучшит экономические показатели продовольственного ритейлера.

Таблица 80 – Причины и преимущества внедрения системы автозаказа в продовольственной торговой сети

Предпосылки и причины внедрения системы автозаказа в продовольственной торговой сети	Преимущества системы автозаказа
<p>1. Отсутствие единого инструмента для управления товарными запасами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заказы формируются в полуручном режиме;</li> <li>– ввиду человеческого фактора высока доля ошибок в заказах. Большие трудозатраты на их формирование в ежедневном графике работы</li> </ul>	<p>Автоматический и прозрачный процесс управления запасами</p>
<p>2. Товары out-of-stock – отсутствие или быстрое вымывание товаров на полке, особенно в отношении популярных среди клиентов SKU, а значит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование «упущенной выгоды» или недополученных продаж;</li> <li>– потеря лояльности клиента</li> </ul>	<p>Контроль оперативных показателей раз в неделю (количество out-of-stock, излишков, оборачиваемость, уровень товарных запасов), отслеживание их в динамике.</p> <p>Контроль в ежедневном режиме количество out-of-stock, излишков по каждому SKU, по каждому магазину</p>
<p>3. Излишки товарных запасов и, как следствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оборотный капитал «заморожен» в товарных запасах;</li> <li>– распродажи, уменьшающие выручку в том числе и по другим товарам;</li> <li>– нехватка складских помещений как в распределительном центре, так и в магазинах</li> </ul>	<p>Уменьшение излишков товарных запасов, упущенных продаж и, как следствие, оптимизация ассортимента.</p> <p>Улучшение показателей оборачиваемости</p>
<p>П р и м е ч а н и е – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.</p>	

Диссертантом предложен алгоритм реализации системы автозаказа, который рассмотрен и протестирован в логистической информационной системе (ЛИС) продовольственной торговой сети в процессе комплексной апробации (рисунок 61).

Рекомендуемая организационно-экономическая модель автоматизации заказов торговой сети, проверенная в процессе исследования, предполагает интеграцию ERP заказчика с SCM (ABM Inventory), осуществление необходимых настроек со стороны IT-подрядчика и логистических подразделений торговой сети. Кроме этого, требуется проведение обучения всех участников процесса для работы в системе автозаказа согласно требованиям и специфике программы.



**П р и м е ч а н и е** – Составлено автором для апробации в рамках экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

**Рисунок 61 – Алгоритм внедрения системы автозаказа в логистическую информационную систему экспериментальной региональной продовольственной торговой сети**

Только после подготовки сотрудников осуществляется запуск пилотной версии системы автоматизации заказа в продовольственной торговой сети в нескольких торговых точках. Тестирование предполагает выявление проблем внедрения системы и поиск их решения, при условии дальнейшего масштабирования с устранением возникающих «узких мест».

На следующем этапе предусмотрены подключение к SCM-системе (ABM Inventory), перевод поставщиков и производителей в процессах отгрузки на торго-

вые точки и распределительный центр и расчет первоначальных буферов<sup>1</sup> для каждого из участников. Только после прохождения рассмотренного алгоритма система автозаказа переводится в режим операционного управления, который предполагает автоотправку заказов поставщикам при минимальном вмешательстве человека в работу системы, что допускает контроль и корректировку размера поставок в случае необходимости.

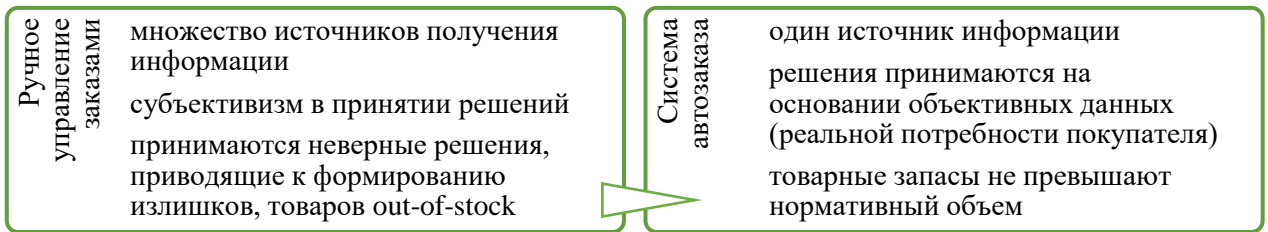
В результате осуществляется переход от ручного управления формированием заказов к системе автозаказа, предполагающей интеграцию с базой данных о продажах продовольственных товаров, и решения по объему заказа принимаются с учетом изменения покупательского поведения. Организационно-управленческая модель внедрения системы автозаказа в SCM экспериментальной региональной продовольственной торговой сети рассмотрена на рисунке 62.

В основу корректных расчетов в рекомендуемой системе, учитывающей авторский информационно-интеграционный подход в анализе данных, заложено регулярное уточнение объема буфера (количество товара, запас которого всегда должен поддерживаться в точке хранения) «владельцем полки» (специалистом, отвечающим за управление категорией товаров), специалистами товародвижения и рядчиком со стороны IT-поставщика (таблица 81).

Именно работа сотрудников продовольственной торговой сети является основной дальнейшего посттестового процесса функционирования системы автозаказа. Однако на этапе внедрения рассматриваемой модели диссертант предполагает подключение управленческого ресурса директоров по категорийному менеджменту, IT и сектору товародвижения, которые сопровождают весь процесс ввода нового алгоритма взаимодействий. Кроме того, привлекается ресурс поставщика SCM-системы для корректной установки функции автозаказа и ее корректировки в случае сбоев и ошибок.

---

<sup>1</sup> Величина буфера запасов – это средний объем отгрузки товаров между двумя его закупками. Первоначальный буфер запаса – это только первичная настройка, от которой далее осуществляется динамическое управление буфером.



Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.

Рисунок 62 – Организационно-управленческая модель внедрения системы автозаказа в ЛИС экспериментальной региональной продовольственной торговой сети

При выведении системы автозаказа на плановый режим работы должно быть предусмотрено решение задач, рассмотренных в таблице 82, оцениваемых по соответствующим индикаторам руководством торговой сети.

Первоочередным вопросом является максимальное наполнение ассортиментной матрицы всеми товарами, которые может предложить продовольственная торговая сеть, тем самым гарантируя клиенту максимально широкий выбор.

Таблица 81 – Функциональные обязанности участников системы автозаказа

Участник процесса	Функциональные обязанности
«Владелец полки»	Осуществляет ежедневный мониторинг количества out-of-stock и излишков в отчетах ЛИС – обработка товаров out-of-stock и over-stock. Рассчитывает корректно буфер запаса для любого нового товара. Создает запрос менеджеру по закупу на корректировку кванта и увеличение кратности вывоза товара от производителя в торговые точки
Менеджер по за- купу	Снижает кванты <sup>1</sup> в процессе переговоров Увеличивает кратность вывоза товара в торговые точки и в распределительный центр
Специалист това- родвижения	Проверяет корректность загруженных графиков. Обеспечивает привязку товаров, быстрореализуемых или наиболее популярных у покупателей. Осуществляет настройки системы для обеспечения бесперебойности работы системы и формирования корректных и своевременных заказов. Фиксирует в ежедневном режиме причины ошибок при заказе, чтобы выявить главную их причину и решить именно ее
Подрядчик со сто- роны поставщика ЛИС	Решает вопросы, которые возникли по работе системы. Сопровождает работу IT-инфраструктуры продовольственного ритейлера
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.	

На втором этапе внедрения системы автоматически проводится «чистка» матрицы, оптимизируются размеры квантов для максимизации объема маржи с 1 м<sup>2</sup> торговой или складской площади в месте продаж.

В результате создается защитный буфер – запас, обеспечивающий доступность товара, чтобы избавиться от товаров out-of-stock и перейти от «выталкивания»<sup>2</sup> товаров на полку к «вытягиванию»<sup>3</sup>. Таким образом, через цепочку поставок будет проходить тот товар, который востребован в торговой точке в том количестве, в котором он нужен клиенту.

<sup>1</sup> Квант поставки – это минимальное количество товара одного SKU, которое поставщик может отгрузить торговой сети или в торговую точку. В большинстве случаев определяется стандартной вместимостью транспортной упаковки (короба, ящика и т. п.).

<sup>2</sup> «Выталкивание» (push) – система сбыта через все возможные каналы согласно графику, сформированному на основе прогнозирования спроса.

<sup>3</sup> «Вытягивание» (pull) – система сбыта, при которой каждая торговая точка выполняет свои закупочные функции в зависимости от состояния склада и текущего спроса.

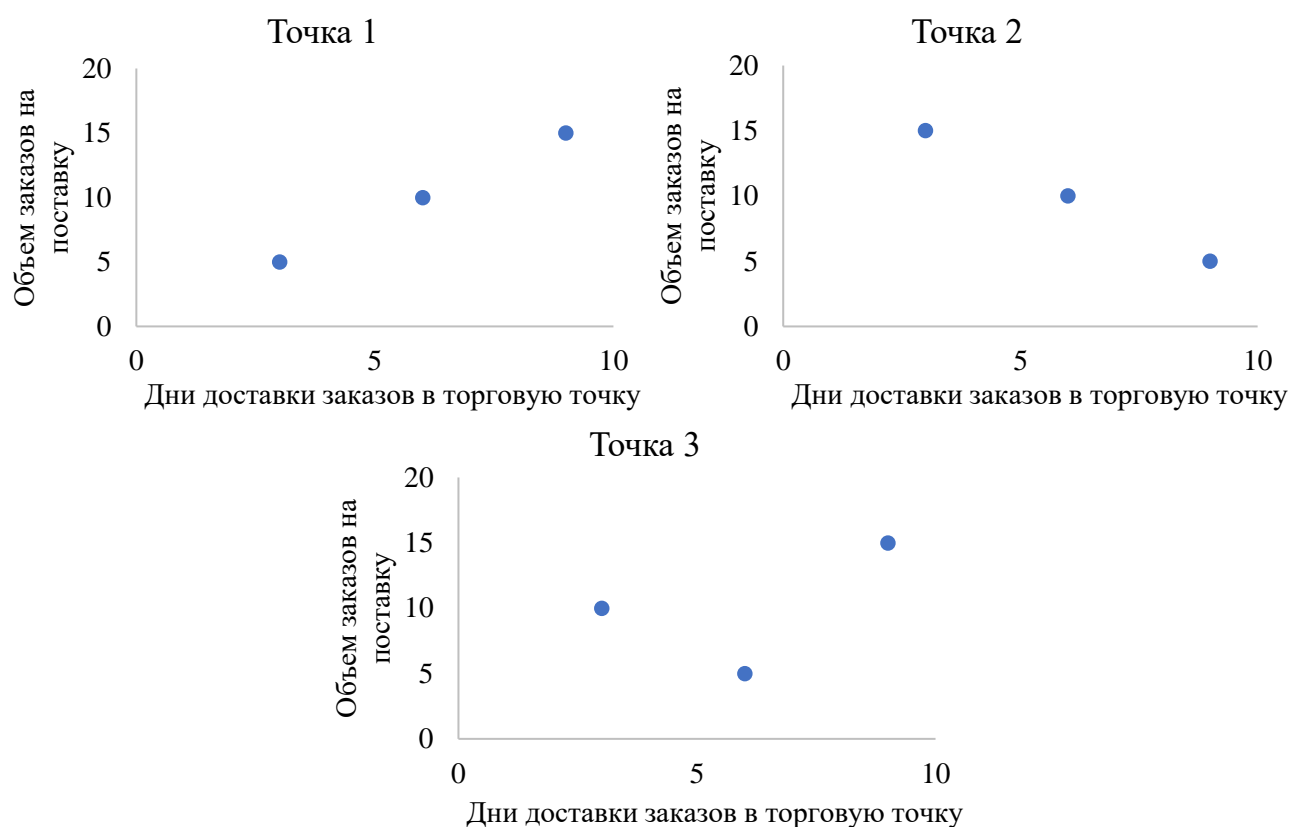
Таблица 82 – Задачи и индикаторы их решения в системе «автозаказ» в сетевой розничной торговле продовольственными товарами

Номер этапа	Задача	Результат	Изменение запасов	Индикатор
1	Наполнение торговой площади на 100 % относительно действующей матрицы	Понимание емкости рынка, корректное построение ABC по товарам в разрезе ритейлера и каждой торговой точки	Товарные запасы значительно растут, так как заказывается весь товар, который ранее или не поставляется или поступал нерегулярно	Доходы от увеличения продаж должны покрывать возросшие товарные запасы
2	Формирование ассортиментной матрицы на основе корректного ABC-анализа («чистка» матрицы). Снижение квантов позволяет увеличивать кратность вывоза товаров групп «А» и «В»	Формирование ассортиментной матрицы в разрезе форматов с позиции маржи на 1 м <sup>2</sup>	Товарные запасы сокращаются за счет вывода низко ликвидных товаров из ассортиментной матрицы. Доходы от продажи продолжают расти, объемы на 1 SKU растут, соответственно закуп получает более выгодные коммерческие условия	Маржа с 1 м <sup>2</sup>
3	Максимальное снижение товарных запасов с учетом централизации поставок	Повышение надежности поставок в торговые точки за счет буфера распределительного центра	Ускорение оборачиваемости запасов в торговых точках	Снижение товарных запасов и out-of-stock в торговых точках
Примечание – Составлено автором.				

Далее система планирует размер заказа для торговой точки с учетом эффекта централизации, предполагающего реализацию модели логистической системы, рассмотренной в разделе 5.1.

На рисунке 63 продемонстрированы три варианта расчета размера заказа с учетом предусматриваемой периодичности поставок в торговые точки (1 раз в 3 дня).

Система автоматически определяет наиболее эффективный тип поставки товаров, исходя из особенностей покупательского поведения в конкретном магазине в отношении к определенной товарной группе.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 63 – Пример учета механизма централизации в системе автозаказа продовольственной торговой сети

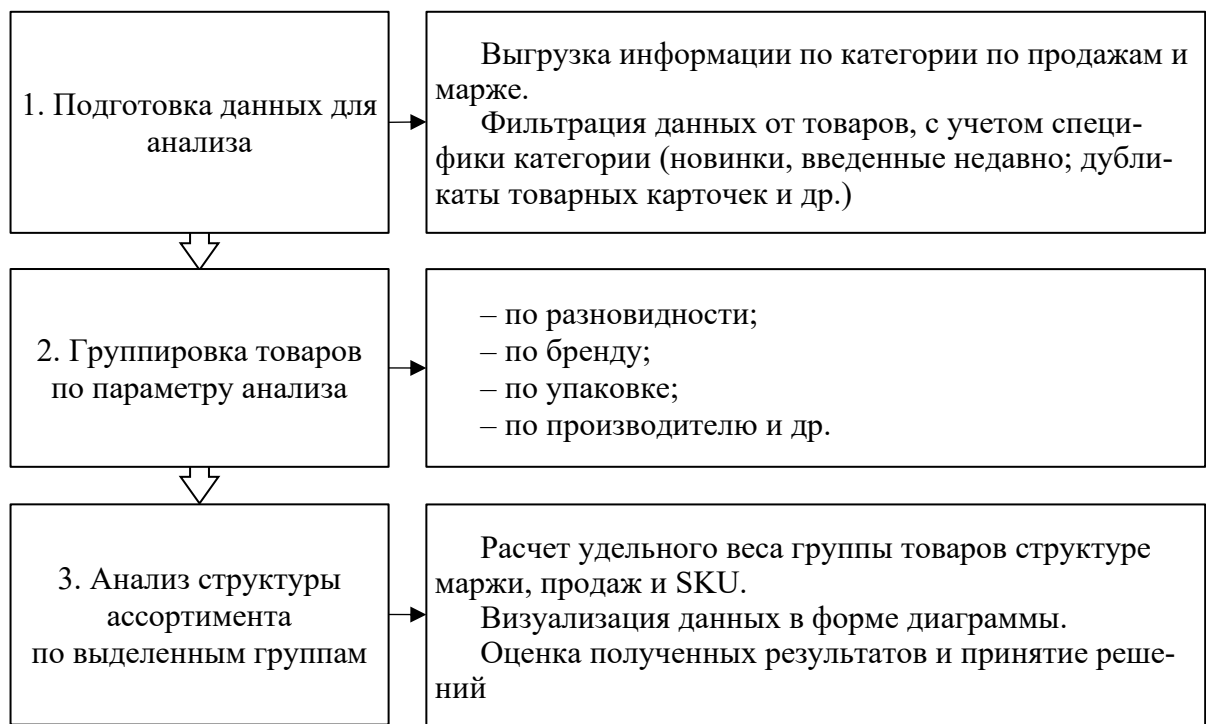
Условиями реализации механизма автозаказа в исследуемых торговых точках продовольственного ритейлера являются одинаковые максимальные продажи во всех трех вариантах организации поставок (например, 15 шт./день). Иными словами, учитывая максимальную мощность полки (15 шт./день), будет определен буферный запас в торговой точке на определенный товар. Примерное распределение поставок товара в случае выбора первого варианта формирования заказа (рисунок 62) предполагает, что торговые точки пополняются раз в три дня напрямую от поставщика. Если, например, в заказе всего 45 штук на период пополнения для одного объекта, то для трех объектов это уже 135 шт.

Второй вариант применим в ситуации, когда колебания спроса случайны. В нашем примере максимальный спрос может быть достигнут не в один день, когда запасы можно и нужно сконцентрировать в распределительном центре, обеспечив ежедневное пополнение магазинов по механизму «централизации поставок». Тогда буфер магазина будет равен максимальной мощности полки (15 шт. в день), но за-



воз с распределительного центра будет осуществляться по фактическому спросу и с учетом остатков. Буфер центрального склада будет ниже, чем суммарное его значение, что в нашем примере на треть меньше (90 шт.), чем в первом варианте.

Помимо регулярной корректировки размера заказа, требуется оценка качества товарной матрицы. Для этой задачи традиционно используется ABC-анализ, результаты которого не позволяют учитывать особенностей спроса на некоторые категории продовольственных товаров. В связи с этим для определения размера квантов предполагается проведение оценки сбалансированности ассортимента по алгоритму, рассмотренному на рисунке 64.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 64 – Алгоритм расчета сбалансированности ассортимента в системе автозаказа продовольственной торговой сети

Анализ предполагает оценку потребительских параметров товарной группы, включающих такие характеристики, как бренд, упаковка, масса, разновидность продукта. Исследование проводится по следующим показателям: структура товарооборота (в штуках и рублях), маржинальность и SKU. Результаты расчетов сбалансированности ассортимента, выполненные диссертантом на материалах эксперимен-

тального продовольственного ритейлера приведены в приложении В. По итогам подобной оценки можно выделить товары с высоким или низким потенциалом для дальнейшего расширения или сокращения ассортиментной матрицы. С учетом полученной информации система автозаказа предоставляет рекомендации к поставке востребованных клиентами товарных позиций (SKU) из ассортиментной матрицы.

Кроме комплексного анализа сбалансированности ассортимента и ABC, система автозаказа предполагает реализацию дифференцированного алгоритма расчета объема заказов в зависимости от спроса и специфики самой категории. На основе проведенного исследования диссертант предлагает три варианта расчета размера заказа в зависимости от особенностей товарной группы: высоко востребованные продовольственные товары, продукты категории «фреш» и поставки в распределительный центр.

Первый вариант предусматривает расчет размера заказа для активно реализуемых продовольственных товаров:

$$Q_{sij} = B_{ij} + B_{sij} - L_{ij} - T_{ij} + F_{ij}, \quad (9)$$

где  $Q_{sij}$  – размер заказа в  $i$ -ю торговую точку для  $j$ -го товара;

$B_{ij}$  – буфер в  $i$ -ю торговую точку для  $j$ -го товара – запас, который всегда должен поддерживаться на точке хранения (изменяется динамически в зависимости от изменений спроса на товар);

$B_{sij}$  – буфер безопасности в  $i$ -ю торговую точку для  $j$ -го товара – минимальный, не изменяющийся динамически объем запасов, который всегда должен быть на торговой точке (выкладка, фейсинг);

$L_{ij}$  – остаток  $j$ -го товара в  $i$ -й торговой точке;

$T_{ij}$  – количество  $j$ -го товара в пути для  $i$ -й торговой точки;

$F_{ij}$  – размер единоразового заказа  $j$ -го товара для  $i$ -й торговой точки (при необходимости);

$i$  – торговая точка как объект доставки;

$j$  – группа товаров для формирования заказа.

Второй вариант предполагает расчет размера заказа для продовольственных товаров категории «фреш»:

$$Q_{fsij} = S_{ij} \times (g_{dj} \times (B_{ij} + B_{sij}) - g_{lj} \times L_{ij} - T_{ij} + F_{ij}), \quad (10)$$

где  $S_{ij}$  – уровень сервиса поставщика  $j$ -го товара в  $i$ -й торговой точке;  
 $g_{dj}$  – коэффициенты дней недели (КДН)  $j$ -го товара в  $i$ -й торговой точке;  
 $g_{lj}$  – ОСГ (остаточный срок годности)  $j$ -го товара в  $i$ -й торговой точке.

Для третьего варианта диссертант предлагает следующую формулу расчета размера заказа для продовольственных товаров на центральный склад:

$$Q_{wj} = \sum Q_{sij} + B_{swj} + Q_{b2bj} - L_{wj} - T_{wj}, \quad (11)$$

где  $\sum Q_{sij}$  – страховой размер потребности торговой сети для  $j$ -го товара;  
 $B_{swj}$  – буфер безопасности распределительного центра для  $j$ -го товара;  
 $Q_{b2bj}$  – размер потребности распределительного центра для продаж внешним клиентам для  $j$ -го товара;  
 $L_{wj}$  – остаток  $j$ -го товара в распределительном центре;  
 $T_{wj}$  – количество  $j$ -го товара в пути на распределительный центр.

В результате проведенного эксперимента, направленного на обоснование экономической эффективности системы автозаказа на базе среднего по размеру торговой сети, получены следующие данные (таблица 83).

Достигнутые целевые значения показателей подтверждаются ростом объемов продаж, оборачиваемости и снижением уровня товарных остатков, демонстрируют экономическую эффективность предлагаемой системы автоматического заказа.

Таблица 83 – Оценка результатов реализации системы автозаказа в рамках эксперимента в продовольственной торговой сети

Результат проекта	Показатель	Значение в 2019 г.	Целевое изменение показателя, %	Целевое значение показателя	Прирост к 2019 г.	Влияние на операционную прибыль, млн р. без НДС в год
Увеличение продаж	Товарооборот, млн р. с НДС/мес. (розница)	15 985	2	16 305	319	69
Снижение уровня товарных остатков	Среднедневные остатки, млн р. (закуп)*	862	-15	733	-129	6
	– торговые точки	774	-15	658	–	–
	– распределительный центр	88	-15	75	–	–
Ускорение оборачиваемости	Справочно: оборачиваемость, дн.	24,1	–	20,1	–	–
	– торговые точки	21,6	–	18,0	–	–
	– распределительный центр	8,6	–	7,2	–	–
<p>Примечание – Составлено автором по экспериментальным данным продовольственного ритейлера. * Процент по депозиту из расчета 5 % годовых.</p>						

Мониторинг рассмотренных ранее трех вариантов расчета размера заказа для продовольственных товаров в дальнейшем планируется вести на ежедневной или еженедельной основе за счет выгрузки отчетных данных из системы автозаказа. Снижение уровня излишков запасов отслеживается еженедельно по сформированным отчетам планово-экономическим отделом. Количество и доля товаров out-of-stock измеряется «владельцем полки» ежедневно до момента полного перевода на систему автозаказа. Кроме того, производится мониторинг изменения товарных запасов по продовольственным категориям товаров.

Директор по категорийному менеджменту контролирует достижение целевых показателей раз в неделю по всем категориям, аналогично, как и после полного перевода на систему автозаказа. По оценке диссертанта, регулярный мониторинг предусмотренных данных возможно осуществлять только после полного перевода поставщиков на систему автоматизации закупок (поставщики РЦ, поставщики торговых точек).

Согласно полученным результатам внедрения системы автозаказа в продовольственную торговую сеть обоснованы экономические достоинства нового механизма закупа, включающие увеличение продаж на 2 %; снижение уровня товарных остатков на 15 %; ускорение оборачиваемости до 4 дней. Таким образом, предлагаемая диссертантом модель автоматизации заказов эффективна и позволяет достигать целевых показателей.

Результаты эксперимента позволили выявить риски, которые влияют на экономически эффективную реализацию мероприятий по внедрению системы автозаказа (таблица 84).

Таблица 84 – Определение рисков при внедрении системы автозаказа в продовольственной торговой сети и мероприятий по их нивелированию

Наименование риска	Оценка риска	Мероприятия по нивелированию рисков
Ошибки в расчетных данных системы автозаказа: – сжатые сроки; – человеческий фактор	Задержка 1 мес., вероятность средняя	Подготовить план расчета показателей. Выполнять кросс-контроль расчета
Ошибки технических настроек модели в рамках системы автозаказа: – сжатые сроки; – человеческий фактор; – отсутствие обмена между системами	Задержка 1–2 нед., вероятность средняя	Подготовить техническое задание для IT-подразделения. Выполнять кросс-контроль
Позднее информирование об изменении структуры поставщиков и структуры заказа: – изменение ассортиментной матрицы распределительного центра; – изменение сроков поставок в распределительный центр; – изменение структуры заказов	Задержка 1–2 мес., вероятность высокая	Подготовить правила заведения поставщиков. Подготовить регламент отгрузок из распределительного центра
Снижение товарооборота ниже целевого значения	Регулярная оценка	Перевод новых поставщиков в распределительный центр, ротация действующих
Снижение плотности грузопотока при переходе на систему автозаказа (ABM Inventory)	1 мес.	Тестирование заказов в ABM Inventory

Продолжение таблицы 84

Наименование риска	Оценка риска	Мероприятия по нивелированию рисков
Отсутствие ротации товаров в группах	Регулярная оценка	Согласована частота ротации товаров в группах: А – 1 раз в неделю; В – 2 раза в месяц; С – 1 раз в месяц
Снижение товарооборота в торговых точках по причине снижения частоты поставки	Регулярная оценка	Анализ показателя out-of-stock
Увеличение операционной нагрузки распределительного центра	Регулярная оценка	Сбалансированные остатки распределительного центра
Примечание – Составлено автором.		

Наиболее значимыми из определенных «узких мест» в работе являются организационные упущения, включающие: некорректную формулировку плана работ по внедрению новой системы; допущение ошибок в технических настройках, и недостаточное информирование поставщиков о нововведениях. Кроме того, растет вероятность возникновения риска снижения экономических показателей: товарооборота, оборачиваемости, уровня ротации товаров.

Таким образом, ранее описанный механизм реализации системы автозаказа позволит усовершенствовать модель товародвижения за счет применения актуальных для бизнеса цифровых технологий. В результате процесс формирования заказов становится прозрачнее для анализа и координирования, что уменьшает затраты на логистическое обслуживание, повышая его качество на уровне B2B.

В следующем разделе диссертантом рассмотрено еще одно актуальное направление оптимизации системы товародвижения – технология доверительной приемки.

### 5.3 Организационно-экономическая модель формирования системы цифровой сервисизации товародвижения для региональных продовольственных торговых сетей

Технология доверительной приемки, впервые реализованная федеральной продовольственной торговой сетью «Вкусвилл», подтвердила свою экономическую эффективность. Однако развитие данного метода поставки будет отличаться при функционировании в иных масштабах сетевой розничной торговли продовольствием. В данном разделе рассмотрен алгоритм реализации предлагаемого механизма приемки с учетом особенностей форматов торговых точек.

Предпосылки и преимущества реализации технологии доверительной приемки приведены на рисунке 65.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 65 – Рыночные предпосылки и преимущества реализации технологии доверительной приемки в продовольственной торговой сети

Достоинствами предлагаемого механизма являются снижение расходов на фонд оплаты труда менеджеров по приемке, оптимизация документооборота, централизация работы с системами ЕГАИС, «Меркурий», «Честный знак», а также снижение количества товаров out-of-stock, в результате чего увеличивается товарооборот и экономическая эффективность операционных процессов по поставке товаров в торговые точки.

Кроме того, реализация технологии доверительной приемки предполагает решение следующих задач: осуществлять приемку товара палетами без сканирования каждого наименования и внутритарного пересчета товара; проводить ночную поставку в торговые точки с небольшими подсобными площадями, что обеспечивает следующие преимущества: готовность товаров к продаже на момент открытия; снижение потерь от пустой полки; возможно, снижение фонда оплаты труда за счет перераспределения нагрузки и более эффективную работу в ночное время в условиях отсутствия покупателей и узкой специализации деятельности; переместить затраты из фонда оплаты труда приемщиков в пользу повышения заработной платы другого линейного персонала.

В рамках комплексного исследования эффективности мероприятий по совершенствованию модели товародвижения в продовольственном ритейле проведено сравнение текущей логистической системы с вариантами внедрения технологии доверительной приемки по ряду параметров (таблица 85).

Предлагаемые варианты технологии доверительной приемки предполагают не только оптимизацию работы сотрудников, ответственных за приемку товаров, но и изменение информационной системы, позволяющей автоматизировать работу по регистрации товара в торговой точке вместе с сопутствующими документами.

При выборе дальнейшего механизма реализации доверительной приемки необходимо учитывать, что вариант 1 требует централизации поставщиков на распределительном центре (снижения количества сторонних поставщиков), а второй вариант в краткосрочном периоде имеет низкую экономическую эффективность и может быть переходным этапом к первому варианту.



Таблица 85 – Сравнение организационно-экономических моделей текущей логистической системы и вариантов технологии доверительной приемки в продовольственной торговой сети

Параметр	Текущая ситуация	Доверительная приемка	
		Вариант 1	Вариант 2
Метод приемки	Классическая технология приемки через пересчет каждой единицы товара	Товар встает на баланс торговой точки автоматически либо принимается по штрихкоду палеты без пересчета	Товар принимается по штрихкоду палеты с пересчетом тарных мест
Приемка товаров, подконтрольных ветеринарному надзору (молочные, мясные и т. д.)	Ветеринарная сопроводительная документация (ВСД) на все товары погашается менеджерами в программе «Меркурий»	В магазине погашается ВСД только на товары сторонних поставщиков	
Сотрудники, осуществляющие приемку товара	Формат «у дома»: в штате 2 менеджера по приемке, в течение дня работает 1 чел.	Штатная единица менеджера по приемке отсутствует	Штатные единицы менеджеров сохраняются (высвобождающееся время на приемку перенаправляется на другие работы)
	Формат «супермаркет»: в штате от 2 до 4 менеджеров по приемке, ежедневно работает 1–2 чел. в зависимости от размера магазина	Штатная единица менеджера по приемке отсутствует, в больших супермаркетах количество менеджеров сокращено	
	Формат «Гипермаркет»: в штате от 4 до 8 менеджеров, ежедневно работает 3–4 чел.	Количество менеджеров сокращено	
Материальная ответственность сотрудников	Сотрудники магазина несут полную материальную ответственность	Требуется пересмотр системы материальной ответственности: сотрудники не несут полной материальной ответственности	Требуется пересмотр системы материальной ответственности в части снижения нагрузки на сотрудников
Потери по итогам инвентаризации	Потери, возникающие сверх установленных нормативов, компенсируются коллективом магазина	Потери не компенсируются сотрудниками, ложатся на компанию	Потери, возникающие сверх установленных нормативов, компенсируются коллективом торговых точек. Снижение уровня материальной ответственности увеличивает расходы компании

## Продолжение таблицы 85

Параметр	Текущая ситуация	Доверительная приемка	
		Вариант 1	Вариант 2
Потери по списанию и уценке	На момент приемки проводится контроль качества и сроков годности товара, что способствует снижению потерь	Контроль качества проводится поверхностно, сроки годности на этапе приемки не контролируются. Возможно увеличение потерь	
Товары out-of-stock	Существует риск возникновения «пустой полки» из-за продолжительности приемки	Товар сразу после разгрузки можно выкладывать в торговый зал	Продолжительность приемки сокращается
Экономический эффект	–	Экономия фонда оплаты труда за счет сокращения количества сотрудников	Низкая экономическая эффективность, так как штатная единица менеджера по приемке сохраняется
Условия реализации	–	Централизация поставщиков на распределительном центре (снижение количества сторонних поставщиков)	Является переходным этапом к варианту 1
Примечание – Составлено автором.			

Главным достоинством рассматриваемого метода приемки является изменение и автоматизация бизнес-процессов в системах ЕГАИС, «Меркурий», «Честный знак», что позволяет сокращать время на приемку товаров в торговых точках. Кроме того, система предоставляет возможность приемки товара палетами без сканирования каждого наименования и внутритарного пересчета товара, что значительно сокращает время на приемку, увеличивает производительность труда, сокращает фонд оплаты труда. В результате ускоренной приемки как показателя эффективности сокращается количество товаров out-of-stock.

С организационной точки зрения введение доверительной приемки дает возможность ночной инвентаризации и размещения товаров в торговых точках с небольшими подсобными площадями. Ночная приемка дает следующие преимущества: готовность торговой точки на момент открытия; снижение потерь от «пустой полки»; снижение фонда оплаты труда за счет перераспределения нагрузки и более

эффективную работу в ночное время в условиях отсутствия покупателей и узкой специализации деятельности торговой сети.

В рамках исследования рассмотрен первый вариант доверительной приемки. Введение данного метода осуществлялось в четыре этапа, которые рассмотрены в таблице 86.

Таблица 86 – Этапы внедрения технологии доверительной приемки в продовольственной торговой сети

Этап работ	Блок работ	Ожидаемые результаты	Срок выполнения, мес.
1. Анализ	Анализ текущей ситуации	Определена схема доверительной приемки, оценены риски на каждом этапе	0,5
2. Подготовка	Изменения ИТ-инфраструктуры	Определены необходимые для внедрения доверительной приемки изменения ИТ-продуктов (WMS, «Управление торговлей») с учетом особенности приемки: <ul style="list-style-type: none"> <li>– сухого ассортимента;</li> <li>– ассортимента категории «фреш» с погашением ВСД в АИС «Меркурий»;</li> <li>– фруктов и овощей</li> </ul>	1
	Подготовка экономического обоснования проекта	1. Оценен экономический эффект от снижения времени на приемку товара	1,5
		2. Оценены дополнительные затраты компании в связи с введением доверительной приемки	
3. Сделаны проектные расчеты изменения потерь в магазинах			
3. Реализация	Доверительная приемка со склада Сухой	1. Внесены усовершенствования в ИТ-продукты для возможности приемки товаров паллетами местами по штрихкоду палеты	2
		2. Начато тестирование в пяти магазинах по ассортименту склада Сухой, с предварительным проведением инвентаризации по поставщику	2,5
	Доверительная приемка ассортимента категории «фреш»	1. Определена схема переноса работы с АИС «Меркурий» на распределительный центр	3,5
2. Внесены изменения в ИТ-инфраструктуру			
3. В тестовые магазины добавлен ассортимент категории «фреш»			

## Продолжение таблицы 86

Этап работ	Блок работ	Ожидаемые результаты	Срок выполнения, мес.
	Предварительные итоги проекта	Подведены промежуточные итоги проекта	6
4. Завершение	Массовое тиражирование	В случае подтверждения экономического эффекта – распространение на все магазины	6
	Завершение	Подведение итогов	9
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.			

Продолжительность процесса тестирования рассчитана на 6 месяцев, далее планируется тиражирование технологии при условии обоснования ее экономической эффективности. На первых двух этапах осуществляется определение условий реализации механизма доверительной приемки, предполагающее оценку рисков, подготовку IT-инфраструктуры и планирование затрат.

Третий этап предусматривает тестирование системы в пяти торговых точках, подведение промежуточных результатов. В случае достижения целевых показателей осуществляется переход к четвертому этапу – тиражированию технологии во всех торговых точках. Каждый этап разбит на контрольные точки, предполагающие подготовку соответствующих документов и контроль их исполнения конкретным сотрудником продовольственной торговой сети (таблица 87).

Таблица 87 – Контрольные точки по оценке эффективности процесса внедрения технологии «доверительная приемка» в продовольственной торговой сети

Наименование контрольной точки	Срок	Документ	Уровень контроля
Разработан перечень необходимых изменений в IT-системе	1	Техническое задание	Руководитель сектора товародвижения
Проведено экономическое обоснование проекта	1,5	Отчет об эффективности	Руководитель сектора товародвижения
Внесены усовершенствования в IT продукты для возможности приемки товаров палетами по штрихкоду	2	Отчет	Руководитель сектора товародвижения

## Продолжение таблицы 87

Наименование контрольной точки	Срок	Документ	Уровень контроля
Начато тестирование в 5 магазинах по ассортименту склада Сухой, с предварительным проведением инвентаризации по поставщику.	2,5	Приказ о начале тестирования	Директор торговой сети
1. Определена схема переноса работы с АИС «Меркурий» в распределительный центр 2. Внесены изменения в ИТ-системе 3. В тестовые магазины добавлен ассортимент категории «фреш»	3,5	Протокол	Руководитель сектора товародвижения
Подведение промежуточных итогов тестирования	6	Отчет	Директор торговой сети
Завершение проекта, подведение итогов (в случае тиражирования на все торговые точки)	9	Отчет, приказ	Директор торговой сети
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.			

Ответственными за процесс внедрения доверительной приемки и его контроль являлись директор торговой сети и руководитель сектора товародвижения. Данные сотрудники контролировали подготовку и выполнение технических заданий, приказов, протоколов и отчетов, регламентирующих работу по приемке товаров в торговых точках.

Определены риски, влияющие на эффективную реализацию предусмотренных этапов внедрения системы доверительной приемки (таблица 88).

Основным барьером является человеческий фактор, готовность сотрудников к изменениям и мотивация к выполнению новых условий реализации предлагаемой технологии приемки. Поэтому в рамках мероприятий по нивелированию рассматриваемых рисков на руководящих сотрудников возлагается нагрузка по усилению работы служб качества и безопасности, обучению и адаптации персонала к выполнению регламента доверительной приемки.

Плановая экономическая эффективность результатов тестирования технологии доверительной приемки по доходам и расходам приведена в таблице 89, где определен размер экономии затрат на содержание менеджеров по приемке в разрезе форматов сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

Таблица 88 – Оценка рисков, влияющих на эффективную реализацию системы доверительной приемки, и мероприятия по их нивелированию

Риск	Оценка риска проекта	Мероприятия по нивелированию рисков
Задержка в обновлении IT-инфраструктуры: 1. Сжатые сроки 2. Человеческий фактор	Задержка 1–1,5 мес.	Проработка вопроса привлечения подрядчика
1. Низкая централизация РЦ, которая не позволит получить необходимой экономии часов. 2. Необходимость сохранения штатной единицы менеджера	Снижение экономического эффекта по плановому значению экономии затрат на содержание менеджера	Увеличение централизации в рамках проекта «Централизация поставок»
1. Увеличение потерь. 2. Изменение структуры материальной ответственности	Снижение экономической эффективности (рентабельности) из-за роста издержек по товарным потерям	1. Усиление работы службы качества. 2. Усиление работы службы безопасности
1. Психологическое отторжение внедрения доверительной приемки материально ответственными лицами в магазинах. 2. Человеческий фактор	Задержка внедрения, нарушение принципов доверительной приемки и, как итог, искажение результатов	1. Обучение и адаптация персонала. 2. Разработка новой оптимальной схемы материальной ответственности. 3. Разработка регламента по доверительной приемке
П р и м е ч а н и е – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.		

При этом необходимо учитывать, что экономия фонда оплаты труда напрямую зависит от уровня централизации поставок: чем выше централизация, тем меньше времени требуется на приемку сторонних поставщиков, тем больше сокращаются затраты на оплату труда данных сотрудников. Кроме того, планируется увеличение товарооборота за счет сокращения количества товаров out-of-stock, однако их часть могут перекрыть потери от списания и уценки, которые возрастут из-за отсутствия контроля сроков и качества при поставке в торговые точки, а также инвентаризации сверх нормативов. Затраты на внедрение доработок в IT-системах под предлагаемые изменения будут единоразовыми.

Таблица 89 – Оценка результатов тестирования технологии «доверительная приемка» по доходам и расходам

Доходы			Расходы	
Статья	Сумма		Статья	Сумма
1. Сокращение ставок менеджера по приемке – экономия затрат на их содержание	Трудоза- траты, ч/мес.	Заработ- ная плата с начисле- ниями, р./мес.	1. Затраты на внедрение доработок в IT-системах	
– формат «у дома» – полностью	15 074	3 072 865	2. Потери от инвентаризации сверх нормативов, которые в случае введения доверительной приемки компания не сможет взыскать с сотрудников торговых точек	Выплачено недостач сверх лимита по инвентаризации на сумму 4 908 976 р. в год
– супермаркет – на 60 %	10 405	2 121 080		
– гипермаркет – на 50 %	4 277	871 875		
Итого	29 756	6 065 821	3. Потери от списания и уценки, которые возрастут из-за отсутствия контроля сроков и качества при поставке в торговые точки	
При масштабировании (75 магазинов), млн р./мес.	—	4,5		
млн р. за год	-	около 50		
2. Увеличение товарооборота за счет сокращения количества товаров out-of-stock			4. Увеличение штата сотрудников распределительного центра в связи с переносом документооборота из ЕГАИС и «Меркурий»	
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.				

В результате комплексной поэтапной реализации моделей совершенствования товародвижения продовольственной торговой сети с учетом централизации поставок, формирования заказов в системе автозаказа АВМ Inventory и доверительной приемке в торговых точках будет сформирована экономически эффективная системы для дальнейшего обслуживания как офлайн-, так и онлайн-ритейла. Сравнение ключевых показателей реализации предложенной комплексной модели цифровизации товародвижения приведено в таблице 90.

Таблица 90 – Сравнение текущей логистической системы и комплексной модели цифровизации товародвижения в экспериментальной региональной продовольственной торговой сети, %

Показатели	Текущая модель	Новая модель	Изменение
Товарооборот распределительного центра без НДС (6 мес.)	100,0	100,0	0,0
Средняя стоимость одного заказа без НДС	100,0	110,7	-10,7
Среднее количество заказов, обработанных через распределительный центр (6 мес.)	100,0	90,3	9,7
Среднее количество доставленных палет в год:	100,0	82,4	17,6
– в том числе по городу	100,0	80,3	19,7
– в том числе по Пермскому краю	100,0	90,6	9,4
Средняя стоимость доставки одного поддона без НДС:			
– по городу	100,0	100,0	0,0
– по области	100,0	100,0	0,0
Средняя стоимость обработки одного пакета документов без НДС	100,0	100,0	0,0
Средняя стоимость палетирования одной палеты без НДС	100,0	100,0	0,0
Средняя стоимость отгрузки одного поддона без НДС	100,0	100,0	0,0
Итого расходов на доставку без НДС:			
– по городу	100,0	82,4	17,6
– по области	100,0	82,4	17,6
Итого расходов на обработку документов без НДС	100,0	90,3	9,7
Итого расходов на палетирование товара без НДС	100,0	82,4	17,6
Итого расходов на отгрузку без НДС, том числе:	100,0	82,4	17,6
– хранение	100,0	100,0	0,0
– комплектация и приемка	100,0	100,0	0,0
Всего расходов	100,0	91,8	8,2
Доля затрат плановая	100,0	90,7	9,3
Примечание – Составлено автором по данным экспериментальной региональной продовольственной торговой сети.			

Соответственно, предлагаемая модель внедрения цифровизации товародвижения продовольственной торговой сети позволяет эффективно осуществлять следующие работы посредством IT-системы:

– определение оптимальной потребности в конкретных товарах для торговой точки и распределительного центра;



- подбор наиболее выгодного с экономической точки зрения поставщика продовольственных товаров;
- контроль уровня сервиса в процессе выполнения договорных обязательств со стороны поставщика;
- приемку товаров в торговых точках.

### **Выводы по главе 5**

Резюмируя результаты исследований, проведенных соискателем в пятой главе, можно заключить, что система товародвижения в продовольственной торговой сети создает условия для планомерного, бесперебойного, ритмичного снабжения, обеспечивающего население широким и устойчивым ассортиментом товаров по доступной цене.

Структурированы логистические бизнес-процессы развития цифровизации товародвижения продовольственных торговых сетей, включающие внедрение трех направлений трансформации: централизация поставок, система автозаказа и технология доверительной приемки.

Определены перспективы развития и внедрения торговыми сетями в Российской Федерации концептуальной модели цифровизации товародвижения в контексте информационно-интеграционного подхода: разработан и апробирован механизм цифровизации товародвижения в сетевой розничной торговле продовольственными товарами, предполагающий проведение комплексной оценки потенциала «централизации поставок» в распределительный центр продовольственной торговой сети, исходя из особенностей предоставляемых групп товаров.

Разработаны организационно-экономические механизмы внедрения предложенных диссертантом направлений цифровой сервисизации логистических бизнес-процессов сетевой розничной торговли продовольственными товарами.

Дано экономическое обоснование направлений развития логистических услуг продовольственной торговой сети на основе выстраивания взаимоотношений с поставщиками посредством цифрового программного обеспечения. Определена методика оценки возможных результатов реализации предложенных рекомендаций.

На основе проведенного исследования, предложен и протестирован алгоритм реализации и оценки экономической эффективности инструментов «автозаказ» и «доверительная приемка» в логистической информационной системе сетевой розничной организации. Рекомендован комплекс инструментов логистической сервисизации в рамках апробации предложений соискателя в деятельности крупнейшей региональной продовольственной торговой сети Пермского края «Семья». Комплекс инструментов внедрен в формате проектного решения с определением цели, задач и основных этапов реализации, закрепленных структурных подразделений и ключевых показателей деятельности.

## Заключение

По результатам проведенного исследования получены следующие научные результаты.

1. Разработан информационно-интеграционный методологический подход в сервисной экономике, учитывающий влияние на нее процессов цифровизации, и предполагающий обоснование авторских теоретических положений информационной доступности, достоверности и точности. Авторский подход основан на возможностях интеграции ранее недоступной информации, появившейся благодаря цифровизации услуг, обеспечиваемых цифровыми технологиями, позволяющих определять новые направления развития. Даны теоретические подходы к определению и типологизации продовольственной сетевой розничной торговли в условиях цифровизации. Рассмотрена эволюция трактовки термина «услуги» и их классификация в экономике. Введены в оборот равнозначные в использовании понятия «сетевая розничная торговля продовольствием (продовольственными товарами)» или «продовольственный ритейл». На основе обобщенных трактовок терминов в отечественной и зарубежной практике, таких как «цифровая трансформация», «цифровая трансформация ритейла», «цифровой ритейл». Предложено введение в научный оборот понятия «цифровая сервисизация сетевой розничной торговли продовольственными товарами» или «цифровая сервисизация продовольственного ритейла».

Определено направление развития сервисов сферы торговли посредством внедрения цифровых технологий. Систематизированы в форме матрицы этапы эволюции инноваций в экономике обслуживания через конвергенцию технологий и услуг. Изучены экспертные оценки влияния конкуренции на развитие сервиса в сетевой розничной торговле продовольственными товарами. Систематизированы наиболее значимые результаты исследований отечественных и зарубежных ученых, посвященные определению этапов и направлений цифровизации ритейла, влиянию технологических инноваций, общеэкономических трансформаций и изме-

нений поведения потребителей в сервисной экономике, позволившие определить этапы эволюции и цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Проведена типологизация ритейла по фактической степени использования технологий цифровизации.

2. Предложена логико-структурная схема систематизации взаимосвязи между объектами, технологиями и ресурсами, используемыми для цифровой сервисизации сетевой розничной торговли. Разработана концептуальная микроэкономическая модель розничной торговой сети, которая позволяет учитывать все элементы (объекты исследований), координируемые при помощи цифровых технологий, содержит в себе параметры: «ядро ритейла» (объекты системы), оболочка ритейла, включающая отделы «системы управления» (организационные подразделения, проводящие исследования) и цифровые продукты «системы обеспечения».

Изучены тенденции цифровой сервисизации сетевой розничной торговли продовольствием мирового уровня, включающие четыре ключевых тренда развития: новая «форматизация» магазинов; автоматизация торговых функций (использование IT-технологий для замены персонала технологиями, анализа данных и персонализации предложений); экологичность; доставка продуктов. Систематизированы основные технологии искусственного интеллекта для сетевой розничной торговли продовольствием, предназначенные для формирования «более «дружелюбного» к природе» бизнеса за счет «модернизации внутренних процессов, сокращения отходов, увеличения бюджетов на новые разработки». Обобщены факторы, способствующие повышению качества обслуживания в торговле, включающие: размер торговой точки, эффект масштаба, полноту ассортимента, формат торговли, качество внутренних и внешних логистических услуг торговых сетей, уровень торгового сервиса; положительный потребительский опыт и лояльность к бренду; доступность информации о товарах и услугах ритейлера для потребителей.

3. Определены особенности и тенденции развития цифровой сервисизации торговых сетей, реализующих продовольствие в субъектах Российской Федерации. Систематизированы тренды развития розничной торговли продуктами питания в России. Выделены наиболее приоритетные направления цифровой сервисизации

российских компаний. Установлено, что изменение поведения потребителя в последние 15 лет под влиянием индивидуальных доходов оказывает приоритетное влияние на проникновение региональных торговых сетей в территории и обуславливает необходимость разработки алгоритма оценки и формирования ассортиментной матрицы в розничной торговле, которая будет учитывать местные особенности, специфику экономического состояния города, то есть проникновение – многообразии факторов, определяющих проблемы сбыта.

Проведен сравнительный анализ характеристик типов доставок: «классической» (из гипермаркета) и «экспресс». Определено неравномерное распределение средств на внедрение цифровых технологий в продовольственный ритейл, подтверждающий вариативность степени цифровой сервисизации.

Сгруппированы пять направлений цифровой сервисизации сетевой розничной торговли: аналитика, цифровой маркетинг, мобильные приложения, платформы электронной коммерции и искусственный интеллект. Проанализирована динамика расходов на внедрение технологии в розничной торговле в мире, подтверждающая связь с развитием новых форматов организаций торговли, их адаптацией под конечного потребителя, и приносящих наибольшую долю дохода.

Дана оценка основных преимуществ использования цифровой системы продовольственного ритейла. Предложена разработка «классификатора целей», который формируется тремя уровнями корпоративной организационно-экономической системы, и декомпозицией стратегических целей сетевой розничной торговли продовольствием от крупной до операционных задач с определением ключевых показателей, позволяющих достигать экономическую эффективность ритейла. Обобщены ключевые функции автоматизированной системы для сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Представлен авторский вариант индикатора эффективности проекта по автоматизации бизнес-процессов продовольственной торговой сети.

4. Предложены и обоснованы научно-теоретические положения многофакторного анализа сбалансированности ассортимента торговых сетей, обеспечивающий снижение торговых издержек и повышение результативности взаимоотноше-

ний местных товаропроизводителей и регионального продовольственного ритейла. Рассмотрены подходы категорийного менеджмента в процессе формирования и управления ассортиментом на основе изучения потребностей покупателей. Изучены показатели оценки качества обслуживания клиентов в магазине за счет оптимизации ассортимента, применения технологий больших данных в сетевой розничной торговле. Обобщены статусы товарного ассортимента, критерии оценки потребителями продовольственных товаров в сетевой розничной торговле. Установлено, что проникновение в ассортиментную матрицу регионального продовольственного ритейла локальных товаропроизводителей выше, чем в федеральных торговых сетях, за счёт менее жёстких требований по объёму поставки и лучшего понимания интересов конечных потребителей. Поэтому особую значимость приобретает технология развития вариантов привлечения местных товаропроизводителей в региональный продовольственный ритейл. Предложен алгоритм, включающий несколько вариантов проникновения товаров местного производства в ассортиментную матрицу ритейлера, обеспечивающий снижение торговых издержек, гибкую ценовую политику и повышение лояльности конечного потребителя.

Дана характеристика покупателя в системе формирования ассортиментной матрицы в трех форматах: классическая, современная и «покупательские миссии». Определены топ-7 потребностей клиента и категории товаров, призванные их удовлетворять в продовольственных торговых сетях. Рекомендовано создание нового алгоритма оценки и формирования ассортиментной матрицы торговых сетей в торговой сети, предполагающей распределение функционала категорийного менеджмента между «владельцами полки» и менеджерами по закупке («закупщик»). Определены зона ответственности и обязанности «владельца полки» продовольственной торговой сети, приоритетные задачи «закупщиков» при формировании ассортиментной матрицы. Выделены приоритетные группы категорий товаров сетевой розничной торговли продовольствием и этапы оценки их качества. Предложен алгоритм оценки качества товаров продовольственного ритейла с учетом повышения роли поставщика в категорийном менеджменте. Проведен сравнительный анализ характеристик российских IT-платформ по формированию ассортиментной мат-

рицы в сетевой розничной торговле. Разработан алгоритм многофакторного анализа, реализуемый посредством IT-продукта, позволяющего оптимизировать и систематизировать информацию по результатам комплексной аналитической деятельности категорийного менеджера (сбалансированность, гармоничность ассортимента, ABC-XYZ-анализ и др.). Предложена организационно-экономическая модель многофакторного анализа информационных потоков, реализации систематического взаимодействия продовольственной торговой сети, производителей и конечных потребителей.

Дополнено содержание понятия «лояльности» в сетевой розничной торговле, предлагающее не только приверженность к приобретению товара у торговой сети, а также участие в привлечении новых потребителей для ритейлера. Систематизированы задачи программ лояльности ритейлеров и риски, возникающие при выстраивании взаимоотношений с клиентами. Обобщены инструменты маркетинговых коммуникаций с потребителем посредством CRM-систем. Проведен анализ популярных видов программ лояльности продовольственных торговых сетей России и базовых схем начисления бонусов. Определен оптимальный вариант маркетинговых механик программы лояльности для продовольственной торговой сети, алгоритм их внедрения, функциональность мобильного приложения на запуске. Осуществлён анализ эффективности использования карт лояльности продовольственных ритейлеров-лидеров по реализации CRM-систем.

5. Осуществлена дифференциация продовольственных торговых сетей по уровню реализации цифровых технологий. Сформулированы научно-теоретические положения по дифференциации продовольственных торговых сетей по уровню реализации цифровых технологий, с использованием экономических показателей оценки эффективности управления хозяйственными процессами, направленными на обеспечение качественных услуг населению.

Проанализирован темп роста оборота розничной торговли продовольственными товарами в расчете на душу населения, доли продаж в торговых сетях, по сравнению с другими розничными форматами, и доли рынка интернет-торговли в обороте розничной торговли федеральных округов России за 2014–2021 гг. Опре-

делено сокращение среднего чека онлайн-торговли продуктами питания в федеральных округах России 2018–2021 гг. Проведена оценка эффективности продаж топ-10 онлайн-ритейлеров продовольственных товаров в России за 2018–2021 гг. Выявлены факторы, влияющие на рост онлайн-торговли продовольствием в России и, одновременно, спроса на CRM, ERP, SCM – системы.

Изучена зависимость развития цифровой сервисизации продовольственного ритейла от обеспеченности населения торговыми площадями. Произведена группировка субъектов Российской Федерации по уровню обеспеченности торговыми площадями на душу населения (высокообеспеченные, обеспеченные, среднеобеспеченные и малообеспеченные) и по уровню развития цифровых продовольственных торговых сетей (передовые, развитые, развивающиеся и потенциальные). Осуществлена классификация субъектов РФ по развитию онлайн-торговли продовольственными товарами на душу населения (передовые, развитые, развивающиеся и потенциальные). Доказаны зависимость потенциала интернет-продаж от развития розничной торговли продовольствием в соответствующих территориях, и корреляция оборота интернет-торговли продовольствием на душу населения со среднедушевыми доходами населения. Выделены и обоснованы типы субъектов РФ по уровню развития интернет-торговли в двух сценарных вариантах. В основу первого заложены признаки: доля оборота интернет-торговли продовольственными товарами и оборот онлайн-торговли продовольствием. Второй вариант учитывает показатели доли оборота интернет-торговли продовольственными товарами на душу населения в среднедушевых доходах и оборота онлайн-торговли продовольствием на душу населения в год.

6. Предложена методика оценки и дифференциации цифровизации в сетевой розничной торговле продовольствием в субъектах Российской Федерации, основанная на расчете показателей экономического потенциала. Разработана и обоснована эффективность методики рейтинговой оценки цифровизации в сетевой розничной торговле продовольствием на территориях Российской Федерации, которая апробирована на статистических данных 22 регионов. Выявлен разный уровень востребованности населением онлайн формата торговли продовольствием в иссле-



дующих субъектах РФ. Определена зависимость оборота интернет-торговли продовольствием и затрат на приобретение информационных цифровых технологий торговыми организациями. Предложена рейтинговая матрица «уровня развития цифровой сервисизации сетевой розничной торговли» территорий России: недостаточно освоенный рынок по предложению цифровых услуг продовольственными торговыми сетями, высоко окупаемый объект вложений в цифровые технологии и заинтересованность населения в цифровизации сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Обоснована неконкурентоспособность локальных игроков рынка интернет-торговли продовольственными товарами в связи с недоступностью по цене цифровых технологий и их низкой окупаемостью. Выявлен рост конкуренции между поставщиками – IT-разработчиками, в результате чего происходит увеличение количества уникальных торговых предложений цифровых услуг, а также повышение удовлетворенности торговым обслуживанием у населения России.

7. Определены концептуальные подходы к организационно-экономическому механизму цифровых преобразований продовольственных торговых сетей, основанные на трехстороннем союзе «торговая сеть – государство – товаропроизводители» для реализации задач устойчивого социально-экономического развития территорий Пермского края. Исследована экономическая эффективность цифровых преобразований продовольственных ритейлеров на материалах Пермского края, низкого по уровню развития цифровой сервисизации и имеющего потенциал к совершенствованию инфраструктуры сетевой розничной торговли продовольственными товарами. Предложен механизм взаимодействия стейкхолдеров рынка торговли продовольственными товарами, а также информационные, материальные и финансовые потоки и инструменты взаимодействия между ними через реализацию информационной системы в сетевой розничной торговле. Сформулированы преимущества и осуществлена оценка внедрения CRM-системы в рамках трехстороннего взаимодействия «торговая сеть – государство – товаропроизводители» при помощи показателя получения дополнительных налоговых поступлений, которые в дальнейшем могут быть использованы для совершенствования инфраструктуры ре-

гиона. Проведено комплексное маркетинговое исследование предпосылок реализации модели трехстороннего союза в информационной системе продовольственной торговой сети, в результате которого определена зависимость между узнаваемостью изучаемой локальной торговой марки и уровнем лояльности потребителей к продовольственным товарам, выпускаемым под ней. Подтверждено изменение поведения потребителя под влиянием цифровизации продовольственного рынка. Проверена гипотеза о сходстве покупательского поведения жителей Прикамья с общероссийским, обоснование которой свидетельствует о возможности транслирования модели трехстороннего союза в другие субъекты России. Выявлено различие в уровне цен и дифференциация ассортимента между онлайн- и офлайн-форматами розничной торговли. Предложена классификация покупателей на четыре перспективные аудитории, которые могут способствовать продвижению СТМ торговой сети. Определено отношение клиентов ритейлера к использованию мобильного приложения продовольственной торговой сети. Рекомендованы инструменты, в рамках модели трёхстороннего союза, информационной системы продовольственной торговой сети: товар, коммуникации и сервис.

Исследованы изменения среднего чека, суммы скидок по дисконтной карте и суммы скидки по акциям, доли оборота и группы клиентов в общем объеме дисконтных карт региональной продовольственной торговой сети за пять лет. Обоснована востребованность скидок как инструмента привлечения покупателей, которые не конвертируются в постоянных клиентов, в связи с чем необходимо оптимизировать программу лояльности под предлагаемую модель трёхстороннего союза. Подтверждена зависимость покупателей от российских потребительских трендов: снижение потребительского потенциала; привыкание к кризису, рационализация потребления, рост «потребительского патриотизма», цифровизация потребления, улучшение отношения к рекламе. Выявлены группы товаров, которые дешевле в интернет-магазинах, в результате ритейл-аудита ассортимента по среднему количеству SKU в продовольственных торговых сетях. Установлено, что одним из приоритетных направлений развития регионального продовольственного ритейла на ближайшее десятилетие является освоение концепции социально-ориентирован-

ного формата ритейла, предполагающего упор на поддержку незащищенных слоев населения. Результатом этого процесса является адаптация предлагаемых торговых форматов к местным условиям. Реализация концепции позволит обосновать многовариантные сценарии формирования и развития ассортимента розничной торговли.

8. Разработана организационно-экономическая модель многофакторного анализа информационных потоков между продовольственной торговой сетью, производителями и конечными потребителями с целью формирования гарантированного канала сбыта локальных сельскохозяйственных организаций. Проведен сравнительный анализ механизмов реализации CRM-систем среди лидеров сетевой розничной торговли продовольственными товарами; выгод для клиентов от дисконтных и бонусных механик программ лояльности. Определен предпочитаемый бонусный механизм программ лояльности у CRM лидеров сетевой розничной торговли продовольственными товарами, который различается стоимостью одного бонуса в рублях и условиями их начисления. Предложена система управления клиентским опытом, в основе которой лежит корпоративная ERP, которая будет интегрирована с CRM посредством классификатора целей по денежным потокам и мультипликаторам в деятельности продовольственной торговой сети. Предусмотрены три блока задач по выстраиванию взаимоотношений с местными товаропроизводителями через CRM-систему: контроль текущих процессов, исполнительская дисциплина и межфункциональные связи. Сформулированы условия новой бонусной CRM регионального продовольственного ритейлера, предполагающие: возможность совместного ведения бонусного «Семейного счета», которым может пользоваться вся группа лиц, зарегистрированных в цифровом приложении как семья или команда; типизация карт лояльности; «экологическая программа»; маркетинговые стимулы покупателями для установки мобильного приложения торговой сети. Рассмотрен алгоритм функционирования IT-инфраструктуры на этапе запуска CRM-системы, процесс обмена данными в IT-инфраструктуре региональной продовольственной торговой сети при использовании виртуальной карты. Разработан и апробирован индикатор оценки эффективности программы лояльности продовольственной торговой сети. Осуществлено сравнение возможностей программы

лояльности при работе через цифровой сервис доставки продуктов Сбермаркет, собственный сайт и мобильное приложение продовольственной торговой сети. Апробирован предложенный механизм работы CRM, который подтвердил свою эффективность в рамках апробации предложений соискателя в экспериментальной региональной продовольственной торговой сети Пермского края «Семья».

Предложена структура потребительской услуги «доставка продуктов на дом» на основе сравнительного анализа цифровых приложений сервисов доставки продуктов питания по ценовым и неценовым критериям. Протестированы цифровые сервисы по доставке продуктов питания в двух вариантах: поставка из гипермаркета и экспресс-доставка. Разработаны варианты организации доставки из гипермаркетов с учетом четырех факторов: возможностей ценообразования, контроля уровня сервиса, интеграции с программой лояльности торговой сети и затратами на обслуживание. Описаны IT-архитектура для обеспечения доставки продуктов питания клиентам, задачи и функции продовольственного ритейлера по управлению сервисом, экосистема сервисов для покупателя на единой интернет-платформе. Составлена структура расходов на создание экосистемы на базе региональной продовольственной торговой сети.

9. Разработаны направления развития цифровой сервисизации товародвижения в продовольственных торговых сетях, предусматривающие использование современного цифрового обеспечения и логистических систем. Разработан комплекс мер по повышению экономической эффективности использования логистического цифрового обеспечения сетевой розничной торговли, предполагающий «централизацию поставок» и дальнейшее распределение в магазины торговой сети сборных заказов, включающих товары нескольких поставщиков. Составлен алгоритм включения товаров в ассортиментную матрицу торговой сети, предусматривающий несколько вариантов проникновения для каждой отдельной категории продуктов местного производства. Предложена алгоритм комплексной оценки потенциала поставщиков для механизма «централизации поставок» в РЦ продовольственной торговой сети, исходя из особенностей предоставляемых групп товаров по результатам ABC-анализа, по группам «основным», «перспективным» и «бесперспектив-

ным» – с низкой маржинальностью. Обобщены должностные обязанности, целевые показатели и система мотивации работы сотрудников, участвующих в механизме «централизации поставок». Проведена апробация механизма «централизации поставок», в результате которой выявлены риски и «узкие места» при транслировании механизма в рамках продовольственной торговой сети.

Обобщены предпосылки и причины внедрения системы «автозаказ» в продовольственной торговой сети. Предложен алгоритм реализации системы автозаказ, который рассмотрен и протестирован в логистической информационной системе (ЛИС) продовольственной торговой сети в процессе комплексной апробации. Рассмотрены: организационно-экономическая модель внедрения системы «автозаказ» в SCM, функциональные обязанности участников системы, задачи и индикаторы их достижения в сетевой розничной торговле продовольственными товарами. Разработан алгоритм расчета сбалансированности ассортимента в системе «автозаказ» продовольственной торговой сети, исследование которого проводилось по следующим показателям: структура товарооборота (шт. и р.), маржинальность и SKU. Предложено три варианта расчета размера заказа в зависимости от особенностей товарной группы: высоко востребованные продовольственные товары, продукты категории товара и механизма поставки в распределительный центр. Обоснована экономическая эффективность предложенной системы «автозаказ» на базе средней по размеру торговой сети, включающая увеличение продаж; снижение уровня товарных остатков; ускорение оборачиваемости. Определены риски при внедрении системы «автозаказ» в продовольственной торговой сети и мероприятия по их нивелированию.

Рассмотрены преимущества реализации технологии «доверительной приемки», варианты внедрения системы по параметрам условий приемки товаров, требования к сотрудникам, осуществляющим ее, потери по итогам инвентаризации, списанию и уценке, экономический эффект. Представлены результаты исследования метода «доверительной приемки», осуществляемого в четыре этапа, которые разбиты на контрольные точки, предполагающие подготовку соответствующих документов и контроль их исполнения конкретным сотрудником продовольственной

торговой сети. Определены риски, влияющие на эффективную реализацию предусмотренных этапов внедрения системы «доверительной приемки». Осуществлено сравнение текущей логистической системы и комплексной модели цифровой сервисизации товародвижения в продовольственной торговой сети по предложенным автором показателям эффективности.

## Список литературы

1. Акифьева, Л. В. Оценка конкурентоспособности продовольственных ритейлов / Л. В. Акифьева, Н. В. Проваленова, А. А. Кутаев // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 7 (62). – С. 7–13.
2. Амельченко, А. А. Совершенствование методики оценки влияния сферы торговли на валовой региональный продукт (на примере Красноярского края) / А. А. Амельченко, С. К. Демченко, Т. И. Берг, Е. П. Васильев // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 11. – С. 16–20.
3. Ананина, Р. Ф. Методика оценки совместных закупок продовольственных товаров / Р. Ф. Ананина, В. В. Куимов // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 3 (104). – С. 997–1001.
4. Ананина, Р. Ф. Свойства услуг и их классификация с учетом кооперационно-сетевых взаимодействий / Р. Ф. Ананина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5-1. – С. 5–11.
5. Ананина, Р. Ф. Трансформационные процессы при организации купли-продажи на электронных платформах / Р. Ф. Ананина, М. В. Ивашкин // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – № 1 (68). – С. 119–126.
6. Артамонов, И. И. Особенности формирования и развития сферы услуг в условиях трансформации региональной экономики / И. И. Артамонов // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 32. – С. 119–122.
7. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия : пер. с англ. / Г. Ассэль. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М : НФПК. NTF, 1999. – 803 с. – ISBN 0-03-076708-3.
8. Ахмедзянова, Р. М. Международный опыт развития розничных торговых сетей / Р. М. Ахмедзянова // Вестник Тюменского государственного университета. – 2014. – № 8. – С. 85–92.
9. Баранова, С. В. Стратегия развития розничного ритейла: использование современного инструментария повышения лояльности потребителей / С. В. Баранова, Е. П. Лидинфа, А. В. Панин, М. М. Кислицкий. – DOI 10.24412/2071-6435-2021-4-

127-140 // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – № 4. – С. 127–140.

10. Бармина, А. С. Омникальный подход к планированию маркетинговых коммуникаций и каналов продаж в ритейле / А. С. Бармина // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – 2016. – Т. 2. – С. 96–98.

11. Басилашвили, Т. П. Влияние санкций на развитие продовольственного ритейла в России / Т. П. Басилашвили, А. В. Баженова // Новые реалии глобальной экономики: санкции и торговые войны : материалы науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (Москва, 25 апреля 2019 г. – Москва: ВАВТ, 2020. – С. 23–29.

12. Бастиа, Ф. Экономические софизмы = Sophismes économiques / Ф. Бастиа : пер. с фр. – Челябинск : Социум, 2010. – 407 с. – ISBN 978-5-91603-021-1.

13. Батманова, Е. С. Основные тенденции развития ритейла в странах Центральной и Восточной Европы (по материалам международной конференции) / Е. С. Батманова, Л. Е. Стровский // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. – 2007. – № 3. – С. 62–69.

14. Бахарев, В. В. Тенденции развития ритейла в России / В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин. – DOI 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60 // Экономический вектор. – 2020. – № 3 (22). – С. 54–60.

15. Белецкий, М. Д. Детерминанты обеспечения конкурентоспособности услуг розничной торговли на уровне предприятия / М. Д. Белецкий // Наукосфера. – 2021. – № 2-2. – С. 141–144.

16. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования : пер. с англ. / Д. Белл. – Москва : Academia, 2004. – 783 с. – ISBN 5-87444-203-0.

17. Белоногова, Е. В. Методика оценки конкурентоспособности торговых предприятий / Е. В. Белоногова, Т. И. Берг, А. В. Чураева. – DOI 10.46554/1993-0453-2022-7-213-19-32 // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 7 (213). – С. 19–32.



18. Березка, С. М. Ценностное предложение ритейлера для клиентов / С. М. Березка // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 66. – С. 144–159.

19. Берри, Л. В поисках души сервиса: девять факторов стабильного успеха в бизнесе : пер. с англ. / Л. Берри. – Киев : Companion Group, 2007. – 304 с. – ISBN 978-966-96692-1-6.

20. Блэкуэлл, Р. Поведение потребителей : пер. с англ. / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. – 10-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2007. – 943 с. – ISBN 978-5-469-00677-0.

21. Боровик, А. Ю. Программы лояльности предприятий продовольственного ритейла / А. Ю. Боровик, К. С. Албутова, Н. В. Дмитриева // Современные аспекты коммерческой деятельности на потребительском рынке : сб. материалов Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. (Новосибирск, 15 июня 2020 г.). – Новосибирск : СибУПК, 2020. – С. 28–33.

22. Брагин, Л. А. Формирование ассортимента розничной торговли в условиях цифровизации / Л. А. Брагин, А. Ф. Никишин. – DOI 10.34925/eip.2020.124.11.262 // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11 (124). – С. 1307–1310.

23. Бутковская, Г. В. Роль персонифицированного подхода в формировании потребительского спроса в ритейле / Г. В. Бутковская, В. С. Старостин, В. Ю. Чернова // Бизнес. Образование. Право. – 2017. – № 2 (39). – С. 126–130.

24. Валеева, Ю. С. Факторы, влияющие на развитие услуг розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева. – DOI 10.18413/2408-9346-2022-8-2-0-10 // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – Т. 8, № 2. – С. 108–123.

25. Валигурский, Д. И. Торговые сети в России: состояние и перспективы развития / Д. И. Валигурский, О. М. Валигурская // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 25 октября 2018 г.). – Гомель : БТЭУ, 2018. – С. 27–30.

26. Вебер, А. Теория размещения промышленности / А. Вебер ; пер. под ред. и с предисл. Н. Баранского. – Ленинград ; Москва : Книга, 1926. – 223 с.

27. Вебер, М. Развитие капиталистического мировоззрения / М. Вебер // Вопросы экономики. – 1993. – № 8. – С. 153–159.

28. Веблен, Т. Теория праздного класса : пер. с англ. / Т. Веблен. – Москва : Прогресс, 1984. – 367 с.

29. Вентцель, Е. С. Теория случайных процессов и ее инженерные приложения / Е. С. Вентцель, Л. А. Овчаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Академия, 2003. – 427 с. – ISBN 5-7695-1053-6.

30. Веремеенко, О. С. Концептуальные подходы к формированию механизма повышения эффективности услуг розничной торговли продовольственными товарами / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин. – DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.130 // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3 (116). – С. 631–636.

31. Веремеенко, О. С. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин [и др.]. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.068 // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 372–377.

32. Веремеенко, О. С. Сущность рынка услуг розничной торговли продовольственными товарами и взаимодействие его участников / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин. – DOI 10.34925/EIP.2020.117.4.151 // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4 (117). – С. 695–700.

33. Виноградова, Е. Ю. Принципы организации аналитической обработки данных в хранилище / Е. Ю. Виноградова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 5 (91). – С. 29–32.

34. Власова, Н. Ю. Анализ влияния поведенческих факторов в цифровом маркетинге / Н. Ю. Власова, Е. С. Куликова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51 (4). – С. 76–80.

35. Высоцкая, Н. В. Российский ритейл: экспансия в регионы и организационные изменения / Н. В. Высоцкая // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 14. – С. 27–34.

36. Гажур, А. А. Тенденции развития сферы услуг в России / А. А. Гажур, И. Н. Лукиянчук. – DOI 10.20914/2310-1202-2018-3-444-450 // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80, № 3 (77). – С. 444–450.

37. Гвоздев, М. Ю. Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике / М. Ю. Гвоздев, Т. В. Денисова, А. С. Малькова. – DOI 10.14529/em210108 // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 77–82.

38. Главные тренды ритейла в 2022 году / NielsenIQ. – 2021. – URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2021/glavnye-trendy-ritejla-v-2022-godu/> (дата обращения: 18.09.2022).

39. Глазьев, С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. – Москва : ВладДар, 1993. – 310 С. – ISBN 5-86209-003-7V.

40. Глобальное исследование потребительского поведения за 2020 г. Россия. Трансформация потребителя / PWC. – 2020. – URL: <https://roscongress.org/materials/globalnoe-issledovanie-potrebitelskogo-povedeniya-za-2020-god-rossiya-transformatsiya-potrebitelya/> (дата обращения: 04.05.2023).

41. Глоян, Р. Р. Тенденции развития розничной торговли в России / Р. Р. Глоян, И. Черней // Управление и экономика в XXI веке. – 2016. – № 1. – С. 4–12.

42. Глэсс, Р. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: Стратегии, технологии, трансформация : пер. с нем. / Р. Глэсс, Б. Лейкерт. – Москва : Альпина Паблицер, 2020. – 346 с. – ISBN 978-5-9614-7146-5.

43. Гнеденко, Б. В. Введение в теорию массового обслуживания / Б. В. Гнеденко, И. Н. Коваленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Наука, 1987. – 336 с.

44. Горбашко, Е. А. Тенденции развития сферы услуг в условиях цифровой трансформации экономики / Е. А. Горбашко, Н. Ш. Ватолкина // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2019. – № 3 (49). – С. 45–51.

45. ГОСТ Р 57856-2017. Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли. Методы оценки и контроля показателей : национальный стан-

дарт Российской Федерации : дата введения 01.06.2018. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 10 с.

46. Гуляев, С. Л. Ритейл: война "миров" / С. Л. Гуляев, А. Н. Гвозденко, М. А. Новак // Практический маркетинг. – 2007. – № 12 (130). – С. 9–15.

47. Гэлбрейт, Д. Новое индустриальное общество : пер. с англ. / Д. Гэлбрейт. – Москва : АСТ ; Санкт-Петербург : Транзиткнига, 2004. – 602 с. – ISBN 5-17-024777-X.

48. Гэлбрейт, Д. Экономические теории и цели общества : пер. с англ. / Д. Гэлбрейт. – Москва : Прогресс, 1979. – 406 с.

49. Дадаев, Я. Э. Формирование «умного» ритейла в условиях мировых технологических трендов / Я. Э. Дадаев, Х. Л. Хозуева // ФГУ Science. – 2020. – № 1 (17). – С. 55–61.

50. Данилов, А. А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе / А. А. Данилов, В. А. Данилова // Сервис plus. – 2013. – № 3. – С. 66–71.

51. Дворядкина, Е. Б. Персональные услуги в условиях цифровизации / Е. Б. Дворядкина, А. А. Елисеева // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы III Урал. экон. форума (Екатеринбург, 21–22 октября 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 226–230.

52. Добрынин, А. И. Общая экономическая теория / А. И. Добрынин, Г. П. Журавлева. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 282 с. – ISBN 5-272-00015-3.

53. Друкер, П. Бизнес и инновации : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 423 с. – ISBN 978-5-8459-1195-7.

54. Дыбская, В. В. Тренд на цифровизацию: анализ состояния и тенденций развития розничной торговли в России / В. В. Дыбская, А. В. Иванова, А. В. Фель // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – № 2 (97). – С. 3–20.

55. Евневич, М. А. Клиентоориентированность в цифровой экономике / М. А. Евневич // Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11, № 5 (65). – С. 65–79.

56. Ершова, Е. Ю. Тенденции развития цифровых технологий в российском ритейле / Е. Ю. Ершова // Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы и пер-

спективы : материалы Междунар. форума (Санкт-Петербург, 28–31 октября 2019 г.). – Санкт-Петербург : СПбГУАП, 2019. – С. 142–144.

57. Женжебир, В. Н. Современные тенденции развития цифровых технологий в ритейле / В. Н. Женжебир, Н. М. Сурай, Б. Л. Скрынченко. – DOI 10.18334/err.12.2.114170 // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 637–648.

58. Иванова, Е. А. Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России / Е. А. Иванова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1 (27). – С. 23–27.

59. Изард, У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах : пер. с англ. / У. Изард. – Москва : Прогресс, 1966. – 659 с.

60. Инновационное развитие сферы услуг в национальной экономике : монография / Г. В. Астратова, Е. В. Баженова, Н. В. Брыксина [и др.] ; отв. ред. Я. П. Силин. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2016. – 339 с. – ISBN 978-5-9656-0253-7.

61. Иноземцев, В. Л. Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат (методолого-теоретические аспекты) / В. Л. Иноземцев // Российский экономический журнал. – 1997. – № 11–12. – С. 59–68.

62. Ишханов, А. В. Развитие международных торговых сетей: теоретические и практические аспекты / А. В. Ишханов, Е. Ф. Линкевич, А. В. Георгиева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 111. – С. 1735–1745.

63. Казаков, С. П. Инновационная маркетинговая деятельность в сфере услуг / С. П. Казаков. – Москва : РИОР ; ИНФРА-М, 2016. – 398 с.

64. Калашникова, И. В. Становление сетевой торговли: опыт российского продуктового ритейла / И. В. Калашникова // Правовые, социально-гуманитарные и экономические проблемы в фокусе научных исследований : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Хабаровск, 12 ноября 2016 г.). – Хабаровск : ДВГУПС, 2016. – С. 133–141.

65. Карх, Д. А. Розничная торговля Свердловской области: проблемы логистики и интеграции / Д. А. Карх, В. М. Гаянова, З. О. Фадеева // Управленец. – 2017. – № 5 (69). – С. 104–111.

66. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ. / М. Кастельс. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2000. – 606 с. – ISBN 5-7598-0069-8.

67. Кларк, Д. Распределение богатства = The distribution of wealth : пер. с англ. / Д. Кларк. – Москва : Гелиос АРВ, 2000. – 367 с. – ISBN 5-85438-101-X.

68. Кликич, Л. М. Эволюция сферы услуг: неравновесный подход / Л. М. Кликич. – Москва : МСХА, 2004. – 99 с. – ISBN 5-94327-190-2.

69. Козырева, О. Н. Роль сетевого ритейла в развитии продовольственного рынка российской Федерации / О. Н. Козырева // Безопасность и качество товаров : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 15 июля 2019 г.). – Саратов : Центр социальных агроинноваций СГАУ, 2019. – С. 129–132.

70. Колесников, А. В. Инновационные технологии в розничной торговле / А. В. Колесников, Е. А. Бердюгина // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Хабаровск, 27 апреля 2018 г.) : в 2 т. – Хабаровск : ТОГУ, 2018. – Т. 2. – С. 233–236.

71. Кольган, М. В. Проблемы и перспективы адаптации российских торговых предприятий в современной рыночной среде / М. В. Кольган, Ю. Ю. Медведева. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.167 // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11 (136). – С. 838–844.

72. Конанова, Ю. Н. Современные методические подходы к оценке качества сервисных услуг / Ю. Н. Конанова, Н. Н. Терещенко // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 632–637.

73. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – Москва : Экономика, 1989. – 523 с. – ISBN 5-282-00700-2.

74. Кориков, А. М. Основы системного анализа и теории систем / А. М. Кориков, Е. Н. Сафьянова. – Томск : Изд-во Том. Ун-та, 1989. – 208 с.

75. Королькова, Е. М. Ключевые направления цифровизации бизнеса / Е. М. Королькова, А. В. Андрищенко // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства : сб. тез. докл. участников II Междунар. науч.-практ. конф. (Керчь, 19–23 мая 2021 г.). – Керчь : КГМТУ, 2021. – С. 466–469.

76. Косарева, О. А. Информационные технологии для розничных торговых предприятий / О. А. Косарева // Вестник Академии. – 2019. – № 2. – С. 28–39.

77. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент = Marketing management : пер. с англ. / Ф. Котлер. – 10-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2000. – 749 с. – ISBN 5-272-00172-9.

78. Кочергина, Т. Е. Ретроспективный анализ становления и развития интернет-торговли в России / Т. Е. Кочергина // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях : материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 15–19 ноября 2021 г.). – Ростов-на-Дону : Ростов. фил. РТА, 2021. – С. 261–271.

79. Кошевенко, С. В. Цифровая трансформация рынка ритейла в России / С. В. Кошевенко // Время первых: новации, инновации, инвестиции : сб. материалов Всерос. науч. конф. с междунар. участием в рамках празднования 60-летия первого полета человека в космос (Смоленск, 23 апреля 2021 г.). – Курск : СмолГУ, 2021. – С. 73–75.

80. Красюк, И. А. Инновационные инструменты совершенствования бизнес-процесса обслуживания клиентов торговой компании / И. А. Красюк, А. И. Барбарук // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции : материалы всерос. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 26 марта 2019 г.). – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. – С. 417–423.

81. Красюк, И. А. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев, А. И. Барбарук // Практический маркетинг. – 2019. – № 1 (263). – С. 33–38.

82. Красюк, И. А. стратегические альтернативы развития сетевой торговли / И. А. Красюк, К. Т. Ревнивых // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регио-

нами : сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 12–13 мая 2022 г.). – Пенза : ПГАУ, 2022. – С. 107–112.

83. Критский, М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский. – Ленинград : ЛГУ, 1991. – 117 с. – ISBN 5-288-00703-9.

84. Кругман, П. Основы экономикс : пер. с англ. / П. Кругман, Р. Веллс, М. Олни. – Москва [и др.] : Питер, 2011. – 876 с. – ISBN 978-5-459-00504-2.

85. Крылов, А. Н. Перспективы развития инноваций в ритейле / А. Н. Крылов, А. И. Пономарева // Общество, экономика и право: вызовы современности и тенденции развития : сб. ст. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. (Волжский, 24 декабря 2020 г.). – Волжский : ВИЭПП, 2020. – С. 124–127.

86. Куимов, В. В. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве / К. В. Симонов, М. В. Кобалинский [и др.]. – DOI 10.18334/се.15.2.111752 // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 359–378.

87. Куимов, В. В. Торговля и продовольственное обеспечение как составляющие кооперационно-сетевых бизнес-экосистем комплексного развития территорий Красноярской Арктики / В. В. Куимов, Е. В. Щербенко, Л. В. Юшкова, Д. А. Семенова. – DOI 10.17516/2782-2214-0004 // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1, № 1. – С. 32–44.

88. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии : пер. с англ. / К. Лавлок. – 4-е изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2005. – 997 с. – ISBN 5-8459-0648-2.

89. Лейбенстайн, Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса / Х. Лейбенстайн // Теория потребительского поведения и спроса. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1993. – С. 304–325.

90. Леш, А. Географическое размещение хозяйства : пер. с англ. / А. Леш. – Москва : Изд-во иностр. лит., 1959. – 455 с.

91. Лидинфа, Е. П. Модели формирования потребительской лояльности в сфере сервиса / Е. П. Лидинфа, Д. В. Тихойкин // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2020. – № 4 (36). – С. 37–41.



92. Логинов, М. П. Услуги розничной торговли: цифровая или традиционная модель развития? / М. П. Логинов, Н. В. Усова // Новая индустриализация России: экономика – наука – человек : сб. науч. тр. VIII Урал. науч. чтений профессоров и докторантов обществ. наук (Екатеринбург, 9 февраля 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 134–140.

93. Магазин будущего : экспертный обзор / Центр социального проектирования «Платформа». – 2019. – (Лаборатория ритейла ; вып. 2). – URL: <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2020/02/magazin-buduschego-vypusk-2-28-02.pdf> (дата обращения: 18.09.2022).

94. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1: Процесс производства капитала / К. Маркс ; под ред. К. Каутского. – Харьков : Пролетарий, 1923. – 610 с.

95. Маркс, К. Наёмный труд и капитал // Собр. соч. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Москва : Политиздат, 1957. – Т. 6. – 577 с.

96. Маршалл, А. Принципы экономической науки : в 3 т. : пер. с англ. / А. Маршалл. – Москва : Прогресс ; Универс, 1993. – ISBN 5-01-004201-0.

97. Матузенко, Е. В. Направления развития розничной торговли потребительской кооперации в условиях конкуренции / Е. В. Матузенко // Образование и кооперация : материалы междунар. форума, посвященного 25-летию юбилею Программы УНИТВИН/кафедры ЮНЕСКО (Белгород, 15–16 марта 2017 г.). – Белгород : БУКЭП, 2017. – С. 266–273.

98. Матюшкина, И. А. Цифровая трансформация розничной торговли в России / И. А. Матюшкина, О. С. Теплая // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение : сб. ст. нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Брянск, 19 мая 2021 г.). – Брянск : БГУ им. И. Г. Петровского, 2021. – С. 186–190.

99. Мелешко, Ю. В. Трансформация определения понятия «услуг» в контексте концепции постиндустриального общества / Ю. В. Мелешко // Экономическая наука сегодня. – 2016. – № 4. – С. 245–256.

100. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием, утв. Минцифры

России. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/> (дата обращения: 22.06.2022).

101. Мешечкина, Р. П. Использование информационно-коммуникационных возможностей CRM-систем сетевого ритейла как инновационного инструмента формирования программ лояльности / Р. П. Мешечкина, С. И. Шиленко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 1 (57). – С. 16–24.

102. Минаева, А. П. Исследование и оценка программ лояльности на рынке продуктового ритейла / А. П. Минаева, М. В. Зинцова // Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности : сб. ст. III Междунар. науч. конф. (Москва, 1 ноября 2020 г.). – Москва : ВАВТ, 2021. – С. 210–217.

103. Минакир, П. А. Экономическое развитие региона: программный подход / П. А. Минакир. – Москва : Наука, 1983. – 224 с.

104. Мокин, В. Н. Фрактальная структура российского ритейла / В. Н. Мокин, Т. В. Степанова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 4. – С. 68–73.

105. Мокшанцев, А. В. Трансформация ритейла на основе интернета вещей в условиях цифровизации / А. В. Мокшанцев, Н. В. Шилоносова // Умные технологии в современном мире : материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 24–25 ноября 2021 г.). – Челябинск : ЮУрГУ, 2021. – Т. 1. – С. 303–308.

106. Мунши, А. Ю. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли / А. Ю. Мунши, А. Ш. Мунши, Л. Ю. Александрова // Управление и экономика народного хозяйства России : сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 16–17 марта 2020 г.). – Пенза : ПГАУ, 2020. – С. 181–183.

107. Муратова, А. Р. Структура розничного рынка в экономике России и его характеристика / А. Р. Муратова, М. А. Шумилина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-1. – С. 165–170.

108. Мюрдаль, Г. Современные проблемы «третьего мира» : сокр. пер. с англ. / Г. Мюрдаль. – Москва : Прогресс, 1972. – 767 с.

109. Наговицина, Л. П. Розничная торговля 4.0: характерные черты и технологии развития / Л. П. Наговицина, Ж. П. Шнорр. – DOI 10.21295/2223-5639-2020-3-260-278 // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 3 (82). – С. 260–278.

110. Наплекова, Ю. А. Исследование современных подходов к обслуживанию потребителей в сетевом ритейле / Ю. А. Наплекова, Л. М. Дикунова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 2 (63). – С. 144–156.

111. Наука, инновации и технологии / Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/154849> (дата обращения: 20.02.2022).

112. Наумова, Л. М. «Программа лояльности клиента» в системе продуктового ритейла / Л. М. Наумова // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 3 (19). – С. 71–79.

113. Неволин, О. В. Оценка технологического потенциала развития программы лояльности продуктовой ритейл-сети / О. В. Неволин, Ю. В. Петриченко // Информационные технологии и системы : тр. 8-й Всерос. науч. конф. с междунар. участием (Ханты-Мансийск, 17–21 марта 2020 г.). – Ханты-Мансийск : Югорский НИИ информационных технологий, 2020. – С. 80–84.

114. Неволин, О. В. Тенденции современного сетевого продуктового ритейлинга в разрезе удовлетворенности потребителей / О. В. Неволин, Ю. В. Петриченко // Научные исследования XXI века. – 2019. – № 2 (2). – С. 246–255.

115. Некрасов, Н. Н. Региональная экономика: теория, проблемы, методы / Н. Н. Некрасов. – 2-е изд. – Москва : Экономика, 1978. – 343 с.

116. Николаева, Т. И. Современные технологии складской логистики и их эффективность / Т. И. Николаева, Д. А. Карх // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. – № 2 (148). – С. 69–73.

117. Новикова, К. В. Современные программы лояльности в ритейле / К. В. Новикова, Е. Д. Ощепкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 82–91.

118. Новикова, Н. В. Цифровая трансформация - важнейший фактор резильентности регионального потребительского рынка / Н. В. Новикова, Л. С. Дианова, Е. В. Строгонова // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 марта 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 57–64.

119. Нюренбергер, Л. Б. Особенности управления стимулированием продаж в розничной торговле / Л. Б. Нюренбергер, Н. А. Лучина // Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы : сб. материалов IV Всерос. науч.-практ. (нац.) конф. (Новосибирск, 13–14 марта 2017 г.). – Новосибирск : НГУЭУ-НИНХ, 2017. – С. 166–172.

120. Овсянникова, Т. А. Направления и результаты трансформации сферы услуг в современной экономике / Т. А. Овсянникова // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления : сб. тр. конф. (Курск, 29 марта 2019 г.). – Курск : ЮЗГУ, 2019. – С. 272–276.

121. Павлова, В. А. Торговые сети в России: специфика и особенности функционирования / В. А. Павлова // Вестник Университета Российской академии образования. – 2012. – № 3. – С. 114–118.

122. Парето, В. Трансформация демократии : пер. с ит. / В. Парето. – Москва : Территория будущего, 2011. – 206 с. – ISBN 978-5-91129-062-7.

123. Паскова, А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии / А. А. Паскова. – DOI 10.47370/2072-0920-2020-16-6-123-131 // Новые технологии. – 2020. – Т. 16, № 6. – С. 123–131.

124. Пасюк, М. К. Ключевые факторы успеха торговых сетей с помощью цифровых технологий / М. К. Пасюк. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10323 // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 4-2 (62). – С. 184–186.

125. Пелет, Ж. Э. Цифровая трансформация ключевых бизнес-процессов в розничной торговле на примере российских розничных сетей / Ж. Э. Пелет, С. А. Смирнов, А. И. Кудиевская // Управление бизнесом в цифровой экономике : сб. тез. выступлений 3-й Междунар. конф. (Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 г.). – Санкт-Петербург, 2020. – С. 43–47.

126. Пересада, А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – Київ : Лібра, 2002. – 472 с.

127. Петров, А. В. Пути развития маркетинговых технологий по продвижению продукции в сети Интернет / А. В. Петров, В. К. Романович. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-3-2-115-117 // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 3-2 (73). – С. 115–117.

128. Петрова, М. В. Тенденции и перспективы развития продовольственного ритейла в России / М. В. Петрова // Вектор экономики. – 2021. – № 6 (60). – URL: <https://elibrary.ru/vwqoi> (дата обращения: 18.04.2023).

129. Петрученя, И. В. Влияние цифровизации на трансформацию потребительского рынка / И. В. Петрученя, Э. А. Батраева. – DOI 10.46554/1993-0453-2022-10-216-38-45 // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 10 (216). – С. 38–.

130. Петрученя, И. В. Особенности трансформации парадигмы продовольственного рынка в цифровую платформу / И. В. Петрученя, О. Н. Есина, З. А. Васильева, А. С. Есина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (107). – С. 216–220.

131. Пирогова, О. Е. Прогнозирование динамики электронной коммерции в структуре российского ритейла / О. Е. Пирогова, Б. А. Бабарин. – DOI 10.34286/1995-4638-2021-76-1-56-64 // Международный научный журнал. – 2021. – № 1. – С. 56–64.

132. Пирогова, О. Е. Развитие вендинговой торговли в условиях пандемии / О. Е. Пирогова // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях : сб. науч. тр. V Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 февраля 2021 г.). – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2021. – С. 41–44.

133. Пирогова, О. Е. Сравнительный анализ цифровых сервисов региональной сферы услуг (на примере индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга) / О. Е. Пирогова, Г. З. Чхотуа // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2023. – № 1 (55). – С. 31–38.

134. Писарева, Е. В. Приоритеты развития маркетинга: акцент на потребительской лояльности / Е. В. Писарева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S16. – С. 41–45.

135. Плотников, В. А. Пандемия Covid-19, потребительский рынок и цифровизация / В. А. Плотников. – DOI 10.37930/1990-9780-2021-3-69-92-104 // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3 (69). – С. 92–104.

136. Побережников, И. В. Теория модернизации: основные этапы эволюции / И. В. Побережников // Евразийское пограничье, т. 4. – Екатеринбург : Волот, 2001. – С. 217–246.

137. Попенкова, Д. К. Трансформация розничной торговли в условиях цифровизации / Д. К. Попенкова, И. Б. Стукалова. – DOI 10.17513/vaael.2063 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-1. – С. 89–99.

138. Попов, Д. А. Дальневосточный ритейл: этапы и процессы постсоциалистической трансформации / Д. А. Попов // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2018. – № 1. – С. 24–36.

139. Попов, Д. А. Современный ритейл: проблемы и перспективы / Д. А. Попов, В. А. Синюков // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2015. – № 4–5. – С. 56–61.

140. Попова, Е. М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Попова Елена Михайловна. – Хабаровск, 2015. – 23 с.

141. Попова, И. Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла России : монография / И. Н. Попова. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 103 с. – ISBN 978-5-394-02310-1.

142. Потребитель будущего : экспертный обзор / Центр социального проектирования «Платформа». – 2019. – (Лаборатория ритейла ; вып. 1). – URL: [https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego\\_final.pdf](https://pltf.ru/wp-content/uploads/2019/11/potrebitel-buduschego_final.pdf) (дата обращения: 18.04.2023).

143. Потребитель после карантина: новые миссии и особенности шопинга / NielsenIQ. – 2020. – URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2020/>

potrebitel-posle-karantina-novye-missii-i-osobennosti-shoppinga/ (дата обращения: 03.09.2021).

144. Приходько, К. С. Оценка конкурентоспособности объектов сетевого ритейла с позиции потребительских предпочтений / К. С. Приходько // Сфера услуг: инновации и качество. – 2011. – № 3. – URL: <https://elibrary.ru/vortpx> (дата обращения: 23.01.2022).

145. Прохоров, А. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт / А. Прохоров, Л. Коник. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : КомНьюс Групп, 2019. – 368 с.

146. Пьянкова, К. В. Продовольственное обеспечение промышленных регионов страны (теория, методология, практика) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Пьянкова Ксения Владимировна. – Москва, 2007. – 46 с.

147. Развитие внутренней торговли / Минпромторг России. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industry/otrasli/trade/#si1> (дата обращения: 20.08.2022).

148. Романов, А. А. Тенденции развития ритейла на российском рынке / А. А. Романов, Ю. С. Румянцева // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2011. – № 2. – С. 101–106.

149. Российский статистический ежегодник, 2021 : стат. сб. / Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 20.02.2022).

150. Россия в цифрах, 2021 : стат. сб. / Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993> (дата обращения: 20.02.2022).

151. Росту, В. Стадии экономического роста : пер. с англ. / В. Росту. – Нью-Йорк : Прегер, 1961. – 236 с.

152. Руководство по платежному балансу и международной инвестиционной позиции, шестое издание (РПБб). – Вашингтон : Международный валютный фонд, 2007. – 440 с.

153. Румянцева, С. Ю. Длинные волны в экономике: многофакторный анализ / С. Ю. Румянцева. – Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2003. – 228 с. – ISBN 5-288-02662-9.

154. Саати, Т. Элементы теории массового обслуживания и ее приложения : пер. с англ. / Т. Саати. – Москва : Сов. радио, 1965. – 510 с.

155. Сабурова, М. М. Современные тенденции развития ритейла в России и за рубежом / М. М. Сабурова, Я. Э. Сорокина // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3 (15). – С. 81–85.

156. Самарина, Т. Н. Тренды развития розничной торговли продуктами питания в России / Т. Н. Самарина, В. В. Никишкин // Общество. Доверие. Риски : материалы 3-го Ежегод. междунар. форума (Москва, 1 декабря 2021 г.) : в 3 кн. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. – Кн. 2. – С. 350–355.

157. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития : пер. с венг. / Б. Санто. – Москва : Прогресс, 1990. – 295 с. – ISBN 5-01-002034-3.

158. Семенова, А. А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций / А. А. Семенова. – DOI 10.25631/PEJ.2020.1.64.69 // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 64–69.

159. Семячков, К. А. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями / К. А. Семячков // Современные технологии управления. – 2017. – № 8 (80). – URL: <https://sovman.ru/article/8001/> (дата обращения: 18.03.2023).

160. Силин, Я. П. Контуры формирования цифровой экономики в России / Я. П. Силин, Е. Г. Анимица. – DOI 10.29141/2073-1019-2018-19-3-3 // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 18–25.

161. Скитович, В. П. Элементы теории массового обслуживания / В. П. Скитович. – Ленинград : Изд-во Ленингр. ун-та, 1976. – 95 с.

162. Слепенкова, Е. М. Ключевые проблемы цифровизации российского продуктового ритейла / Е. М. Слепенкова // Управление бизнесом в цифровой экономике : сб. тез. выступлений 4-й Междунар. конф. (Санкт-Петербург, 18–19 марта 2021 г.). – Санкт-Петербург : СПбГУПТД, 2021. – С. 471–476.

163. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов : пер. с англ. / А. Смит. – Москва : Эксмо, 2009. – 956 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.



164. Сосунова, Л. А. Принципы построения логистических бизнес-процессов в электронной коммерции / Л. А. Сосунова, А. А. Пермякова. – DOI 10.14451/1.202.179 // Экономические науки. – 2021. – № 202. – С. 179–181.

165. Сосунова, Л. А. Функциональное управление развитием сферы услуг / Л. А. Сосунова, Е. В. Рябова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 133–142.

166. Стариков, Е. Н. Технологии стратегического управления цифровой компанией в условиях Индустрии 4.0 / Е. Н. Стариков, И. Н. Ткаченко // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России : материалы II Урал. экон. форума (Екатеринбург, 21–22 октября 2020 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – Т. 2. – С. 99–103.

167. Старостин, В. С. Интерактивные инструменты продвижения как тренд коммуникационных решений в ритейле / В. С. Старостин, В. Ю. Чернова // Вестник университета. – 2017. – № 1. – С. 78–84.

168. Сысоева, С. В. Большая книга директора магазина. Технологии 4.0 / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 528 с.

169. Сэй, Ж.-Б. Трактат по политической экономии / Ж.-Б. Сэй. Экономические софизмы; Экономические гармонии / Ф. Бастиа. – Москва : Дело, 2000. – 229 с. – ISBN 5-7749-0190-4.

170. Сяглова, Ю. В. Цифровые технологии в розничной торговле / Ю. В. Сяглова // Управление бизнесом в цифровой экономике : сб. тез. выступлений (Санкт-Петербург, 21–22 марта 2019 г.). – Санкт-Петербург : СПбГУПТД, 2019. – С. 118–120.

171. Тарасова, Н. Е. Сравнительный анализ факторов развития рынка розничной торговли в РФ / Н. Е. Тарасова, И. В. Филимоненко // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2016. – № 6. – С. 62–68.

172. Татаркин, А. И. Формирование парадигмальной теории региональной экономики / А. И. Татаркин, Е. Г. Анимица // Экономика региона. – 2012. – № 3 (31). – С. 11–21.

173. Терещенко, Н. Н. Оценка качества услуг на розничном продовольственном рынке города Красноярска / Н. Н. Терещенко, С. В. Трусова // Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности субъектов РФ : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 14–16 мая 2020 г.). – Красноярск : СФУ, 2020. – С. 118–122.

174. Терещенко, Н. Н. Оценка качества услуг предприятий розничной торговли в условиях цифровизации / Н. Н. Терещенко, С. В. Трусова // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса : материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 8–10 декабря 2022 г.). – Красноярск : СФУ, 2023. – С. 131–136.

175. Тоффлер, Э. Третья волна : пер. с англ. / Э. Тоффлер. – Москва : АСТ, 2004. – 781 с. – ISBN 5-17-011040-5.

176. Туманова, З. В. Тенденции развития розничной торговли в формате магазина «У дома» / З. В. Туманова // Приоритетные направления вузовской науки: гипотезы, проекты, достижения : материалы науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава, сотрудников и аспирантов вузов (Владимир, 21 февраля 2014 г.). – Владимир : Транзит-ИКС, 2014. – С. 152.

177. Тюнен, И. Изолированное государство : пер. с нем. / И. Тюнен. – Москва : Экономическая жизнь, 1926. – 326 с.

178. Уваров, А. А. Развитие ритейла в России / А. А. Уваров, П. А. Каракича // Инновационная экономика и право. – 2016. – № 4 (5). – С. 68–71.

179. Уэбстер, Ф. Теории информационного общества : пер. с англ. / Ф. Уэбстер. – Москва : Аспект Пресс, 2004. – 398 с. – ISBN 5-7567-0342-х.

180. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://gks.ru> (дата обращения: 18.09.2022).

181. Федотов, А. Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов / А. Н. Федотов. – DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10 // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12, № 1. – URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=24381> (дата обращения: 22.04.2023).

182. Федотов, А. Н. Трансформация взаимоотношений сетевого продуктового ритейла с поставщиками в новых экономических условиях / А. Н. Федотов, В. И. Бураков. – DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(4).8 // *Baikal Research Journal*. – 2021. – Т. 12, № 4. – URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=24844> (дата обращения: 22.04.2023).

183. Фетисова, О. В. Эволюция сетевых форм организаций потребительского рынка в экономически развитых странах / О. В. Фетисова, В. В. Курченков, Е. С. Матина // *Научное обозрение*. – 2013. – № 5. – С. 215–220.

184. Фишер, И. Покупательная сила денег : пер. с англ. / И. Фишер. – Москва : Дело, 2001. – 318 с. – ISBN 5-7749-0223-4.

185. Фролова, Е. Д. Развитие ритейла в странах Центральной и Восточной Европы: условия и пути выхода из кризиса / Е. Д. Фролова, Л. Е. Стровский, Д. Л. Стровский [и др.] // *Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление*. – 2010. – № 4. – С. 145–153.

186. Халлир, Б. Ключевые факторы развития европейского ритейла в условиях нестабильной экономики / Б. Халлир, Д. Задражилова, Е. Д. Фролова, Т. В. Куприна // *Проблемы обеспечения безопасного развития современного общества : сб. тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–27 июня 2014 г.)*. – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2014. – Ч. I. – С. 211–214.

187. Хинчин, А. Я. Работы по математической теории массового обслуживания / А. Я. Хинчин ; под ред. Б. В. Гнеденко. - 2-е изд., стер. – Москва : УРСС, 2004. – 235 с. – ISBN 5-354-00651-1.

188. Хлопенко, О. В. Стратегия интеграционного взаимодействия малых предприятий на рынке услуг розничной торговли / О. В. Хлопенко, В. Колер // *Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм*. – 2013. – № 1. – С. 270–273.

189. Хоботова, С. Н. Особенности развития сетевой розничной торговли в условиях мирового финансового кризиса / С. Н. Хоботова // *Вестник Омского университета. Серия: Мировая экономика и международный бизнес*. – 2010. – № 2. – С. 30–36.

190. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в российских регионах / Ведомости. – 2021. – URL: [https://events.vedomosti.ru/events/spb\\_zifrovizavizacia\\_msb](https://events.vedomosti.ru/events/spb_zifrovizavizacia_msb) (дата обращения: 13.02.2022).

191. Чаплина, А. Н. Инструменты обеспечения стратегической устойчивости сетевых торговых организаций / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова. – DOI 10.17516/2782-2214-0012 // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1, № 2. – С. 201–216.

192. Чаплина, А. Н. Проблемы и риски цифровой трансформации бизнеса / А. Н. Чаплина, И. А. Максименко // Теория и практика коммерческой деятельности : материалы XXI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых и практиков (Красноярск, 21–23 апреля 2021 г.). – Красноярск : СФУ, 2021. – С. 584–589.

193. Чеботарева, А. А. Российский продовольственный ритейл: угрозы и возможности развития / А. А. Чеботарева, Н. А. Киреева // Парадигмы управления, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 127–132.

194. Чеглов, В. П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова. – DOI 10.33983/2075-1826-2020-2-27-38 // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27–38.

195. Чеглов, В. П. Экосистемы в ритейле: новый этап в системообразовании или крах традиционной торговли / В. П. Чеглов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 1. – С. 3–11.

196. Чеглов, В. П. Экосистемы в сфере потребления и экономическая безопасность России / В. П. Чеглов, А. Н. Столярова. – DOI 10.18334/ecsec.5.1.114084 // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 1. – С. 235–250.

197. Чернышева, О. В. Управление конкурентоспособностью торговых предприятий в условиях инновационного развития / О. В. Чернышева // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2012. – № 4 (80). – С. 141–144.

198. Черняков, М. К. Цифровая экономика и современная торговля в Российской Федерации и Республике Таджикистан / М. К. Черняков, И. У. Исматуллоев, М. М. Чернякова, С. С. Мухторзода. – Душанбе : Ирфон, 2019. – 208 с.

199. Чесбро, Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий : пер. с англ. / Г. Чесбро. – Москва : Поколение, 2007. – 336 с. – ISBN 978-5-9763-0054-5.

200. Чимитдоржиев, Ж. Ж. Торговые сети: подходы к определению / Ж. Ж. Чимитдоржиев, К. О. Хоценко // III Международный научно-образовательный форум «Хэйлуцзян – Приамурье» : сб. материалов Междунар. науч. конф. (Биробиджан, 3 октября 2019 г.). – Биробиджан : ПГУ им. Шолом-Алейхема, 2019. – С. 939–945.

201. Чиркунов, О. А. Государство и конкуренция: статьи / О. А. Чиркунов. – Москва : Новое литературное обозрение, 2012. – 235 с. – ISBN 978-5-86793-961-8.

202. Чкалова, О. В. Анализ развития лидеров российского продовольственного ритейла / О. В. Чкалова // Дайджест-финансы. – 2013. – № 8 (224). – С. 48–51.

203. Чкалова, О. В. Торговые сети как детерминанта развития цифровых инноваций / О. В. Чкалова // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 26 марта 2019 г.). – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. – С. 34–38.

204. Чудакова, С. А. Развитие цифровых технологий в ритейлах / С. А. Чудакова // Цифровизация: наука и образование в условиях современных вызовов : сб. материалов I Междунар. межфил. науч. конф. (Ташкент, 29 октября 2021 г.). – Ташкент : Ташкент. фил. РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. – С. 219–222.

205. Шайбакова, Л. Ф. Экономические аспекты повышения эффективности розничной торговли пищевыми продуктами на примере АО «Тандер» / Л. Ф. Шайбакова, Д. С. Миронов, Е. А. Ведерникова. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_9\_524 // Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 9. – URL: <https://www.elibrary.ru/fdnbmi> (дата обращения: 18.01.2023).

206. Шахшаева, Л. М. Тенденции развития розничной торговли России на глобальном фоне / Л. М. Шахшаева // Электронное обучение в непрерывном образовании. – 2015. – № 1-1. – С. 703–707.

207. Шемончук, Д. С. Тенденции развития мирового и российского ритейла / Д. С. Шемончук, А. А. Макарова. – DOI 10.31435/rsglobal\_wos/12072018/5975 // Web of Scholar. – 2018. – Т. 1, № 7 (25). – С. 27–31.

208. Шнорр, Ж. П. Инновации в розничной торговле как фактор повышения конкурентоспособности в условиях глобализации экономики / Ж. П. Шнорр // Экономика и управление: теория и практика. – 2018. – Т. 4, № 4-1. – С. 73–81.

209. Шнорр, Ж. П. Мировой опыт глобализации розничной торговли / Ж. П. Шнорр // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2014. – № 1 (32). – С. 199–208.

210. Шнорр, Ж. П. Принципы развития ритейла в условиях перехода к индустрии 4.0 / Ж. П. Шнорр // Двадцать шестые апрельские экономические чтения : материалы всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14 апреля 2020 г.). – Омск : Омский филиал Финуниверситета при Правительстве РФ, 2020. – С. 267–270.

211. Шнорр, Ж. П. Современное развитие российских национальных цифровых торговых площадок – электронных маркетплейсов: направления, тенденции, перспективы / Ж. П. Шнорр // Вестник СамГУПС. – 2020. – № 3 (49). – С. 16–25.

212. Штезель, А. Э. цифровизация розничной торговли / А. Э. Штезель, А. В. Плахтий // Актуальные вопросы современного социально-экономического развития России: проблемы теории и практики : сб. науч. тр. Нац. (всерос.) науч.-практ. конф. (Краснодар, 29 ноября 2019 г.). – Краснодар : Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 536–543.

213. Шульц, Г. М. Развитие продовольственного ритейла на региональном рынке потребительских товаров / Г. М. Шульц // Вестник Института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2012. – № 3. – С. 72–77.

214. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры : пер. с нем. / Й. Шумпетер. – Москва : Прогресс, 1982. – 455 с.

215. Щербенко Е. В. Потребительский опыт в развитии бизнесов цифровой экономики / В. В. Колесник, О. И. Матвиенко. – DOI 10.17513/vaael.1806 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 8-1. – С. 32–38.

216. Юшкова, Л. В. Конкурентные отношения экономических агентов в инновационном развитии рынка продовольственных товаров Красноярского края / Л. В. Юшкова // Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 4 (46). – С. 136–144.

217. Яковец, Ю. В. Глобальные экономические трансформации XXI века = The Global Economic transformations of the 21st Century / Ю. В. Яковец. – Москва : Экономика, 2011. – 381 с. – ISBN 978-5-282-03095-2.

218. Ясин, Е. Г. Модернизация экономики и система ценностей / Е. Г. Ясин. – Москва : ГУ ВШЭ, 2003. – 81 с. – ISBN 5-7598-0235-6.

219. Aghion, P. Competition, imitation and growth with step-by-step innovation / P. Aghion, C. Harris, P. Howitt, J. Vickers // The review of economic studies. – 2001. – Vol. 68. – P. 467–492.

220. Agnihotri, S. Leveraging technology to improve field service / S. Agnihotri, N. Sivasubramaniam, D. Simmons // International journal of service industry management. – 2002. – Vol. 13. – P. 47–68.

221. Agribusiness Handbook. Food Retail. – Rome : FAO, 2009. – URL: <https://www.fao.org/3/i1002e/i1002e00.pdf> (дата обращения: 18.09.2022).

222. Albors-Garrigos, J. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing / J. Albors-Garrigos // Journal of retailing and consumer services. – 2020. – Vol. 55. – Art. 102077.

223. Amiti, M. Import competition and quality upgrading / M. Amiti, A. Khandelwal // The review of economics and statistics. – 2013. – Vol. 95. – P. 476–490.

224. Armstrong H., Taylor J. Regional Economics and Policy. – N.Y., 1993; Ben-  
net R.J. (ed.) Decentralization, Local Governments and Markets. – London, 1990; White  
H.C. Markets from Net-works: Socioeconomic Models of Production. – Princeton, 2002.

225. Arrow, K. The rate and direction of inventive activity: economic and social  
factors / K. Arrow. – Princeton : NBER, 1962. – 635 p.

226. Aurich, J. Configuration of product service systems / J. Aurich, N. Wolf,  
M. Siener, E. Schweitzer // Journal of manufacturing technology management. – 2009. –  
Vol. 20(5). – P. 591–605.

227. Avery, J. Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel  
elasticities over time / J. Avery, T. Steenburgh, J. Deighton, M. Caravella // Journal of  
marketing. – 2012. – Vol. 76, iss. 3. – P. 96–111.

228. Baines, T. Servitization with manufacturing: exploring the provision of ad-  
vanced services and their impact on vertical integration / T. Baines, H. Lightfoot, P. Smart  
// Journal of manufacturing technology management. – 2011. – Vol. 22. – P. 947–954.

229. Baines, T. State-of-the-art in product-service systems / T. Baines, H. Light-  
foot, S. Evans [et al.] // Journal of engineering manufacture. – 2007. – Vol. 221. – Art.  
20412975.

230. Bloemer, J. On the relationship between store image, store satisfaction and  
store loyalty / J. Bloemer, K. Ruyter // European journal of marketing. – 1998. – Vol. 32.  
– P. 499–513.

231. Bloom, N. Trapped factors and China's impact on global growth / N. Bloom,  
P. Romer, S. Terry, J. Van Reenen // The economic journal. – 2020. – Vol. 131. – P. 1–41.

232. Bombaij, N. Designing successful temporary loyalty programs: An exploratory  
study on retailer and country differences / N. Bombaij, S. Gelper, M. Dekimpe // International  
journal of research in marketing. – 2022. – Vol. 39. – P. 1275–1295.

233. Bove, L. Does «true» personal or service loyalty last? A longitudinal study /  
L. Bove, L. Johnson // Journal of services marketing. – 2009. – Vol. 23. – P. 187–194.

234. Butova, T. G. The issues of territorial branding of agricultural products in  
modern conditions / T. G. Butova, E. B. Bukharova, V. N. Morgun [et al.] // IOP Confer-  
ence Series: Earth and Environmental Science. – 2019. – Vol. 315. – Art. 22097.



235. Chang Y. C., Miles I., Hung S.-C. Introduction to special issue: managing technology-service convergence in Service Economy 3.0 // *Technovation*. – 2014. – Vol. 34. – P. 499–504.

236. Chang Y., Linton J., Chen M. Service regime: an empirical analysis of innovation patterns in service firms // *Technological forecasting and social change*. – 2012. – Vol. 79, iss. 9. – P. 1569–1582

237. Chang Y., Yen H. Introduction to the special cluster on managing technology-service fusion innovation // *Technovation*. – 2012. – Vol. 32, iss. 7–8. – P. 415–418.

238. Chen, Y. Three decades of research on loyalty programs: a literature review and future research agenda / Y. Chen, T. Mandler, L. Meyer-Waarden // *Journal of business research*. – 2021. – Vol. 124. – P. 179–197.

239. Chiu, C. Exploring information technology success of Augmented Reality Retail Applications in retail food chain / C. Chiu, H. Ho, T. Yu [et al.] // *Journal of retailing and consumer services*. – 2021. – Vol. 61. – Art. 102561.

240. Chkanikova, O. Third-party sustainability certifications in food retailing: certification design from a sustainable supply chain management perspective / O. Chkanikova, R. Sroufe // *Journal of cleaner production*. – 2021. – Vol. 282. – Art. 124344.

241. Copeland, M. Relation of consumers' buying habits to marketing methods / M. Copeland // *Harvard business review*. – 1923. – Vol. 1. – P. 282–289.

242. Curran, K. Advertising on Facebook / K. Curran, S. Graham, C. Temple // *International journal of e-business development*. – 2011. – № 1(1). – P. 26–33.

243. D'Souza C., Apaolaza V., Hartmann P. et al. Consumer acceptance of irradiated food and information disclosure – a retail imperative // *Journal of retailing and consumer services*. – 2021. – Vol. 63. – Art. 102699.

244. Day, G. A two-dimensional concept of brand loyalty / G. Day // *Journal of advertising research*. – 1969. – Vol. 9. – P. 29–35.

245. Dekimpe, M. Retailing and retailing research in the age of big data analytics / M. Dekimpe // *International journal of research in marketing*. – 2020. – Vol. 37. – P. 3–13.

246. Delgado M., Mills K. The supply chain economy: a new industry categorization for understanding innovation in services // *Research policy*. – 2020. – Vol. 49. – Art. 104039.

247. Dick, A. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework / A. Dick, K. Basu // *Journal of the Academy of marketing science*. – 1994. – Vol. 22. – P. 99–113.

248. Digital China: powering the economy to global competitiveness / McKinsey Global Institute. – 2017. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/digital-china-powering-the-economy-to-global-competitiveness> (дата обращения: 10.02.2022).

249. Filipe, S. Customers' relationship with their grocery store: direct and moderating effects from store format and loyalty programs / S. Filipe, S. Marques, M. Salgueiro // *Journal of retailing and consumer services*. 2017. – Vol. 37. – P. 78–88.

250. Forman, C. Competition between local and electronic markets: how the benefit of buying online depends on where you live / C. Forman, A. Ghose, A. Goldfarb // *Management science*. – 2009. – Vol. 55, iss. 1. – P. 47–57.

251. Fourastie, J. Predicting economic changes in our time // *Diogenes*. – 1954. – Vol. 2, № 5. – P. 14–38.

252. Freeman, C. The economics of industrial innovation / C. Freeman. – 2nd edn. – London : Frances Pinter, 1982. – 250 p.

253. Gallouj, F. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda / F. Gallouj, M. Savona // *Journal of evolutionary economics*. – 2009. – Vol. 19, iss. 1. – P. 149–172.

254. Gallouj, F. The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis / F. Gallouj, K. Weber, M. Stare, L. Rubalcaba // *Technological Forecasting & Social Change*. – 2015. – Vol. 94. – P. 80–96.

255. Gao, M. Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: the mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness / M. Gao, L. Huang // *Journal of retailing and consumer services*. – 2021. – Vol. 63. – Art. 102688.

256. Goic M., Levenier C., Montoya R. Drivers of customer satisfaction in the grocery retail industry: a longitudinal analysis across store formats // *Journal of retailing and consumer services*. – 2021. – Vol. 60. – Art. 102505.

257. Goldmanis, M. E-commerce and the market structure of retail industries / M. Goldmanis, A. Hortaçsu, C. Syverson, Ö. Emre // *The economic journal*. – 2010. – Vol. 120, iss. 545. – P. 651–682.

258. Grewal, D. Frontline cyborgs at your service: how human enhancement technologies affect customer experiences in retail, sales, and service settings / D. Grewal, M. Kroschke, M. Mende [et al.] // *Journal of interactive marketing*. – 2020. – Vol. 51. – P. 9–25.

259. Grewal, D. In-store mobile phone use and customer shopping behavior: evidence from the field / D. Grewal, C. Ahlbom, L. Beitelspacher [et al.] // *Journal of marketing*. – 2018. – Vol. 82. – P. 102–126.

260. Grewal, D. Strategizing retailing in the new technology era / D. Grewal, D. Gauri, A. Roggeveen, R. Sethuraman // *Journal of retailing*. – 2021. – Vol. 97. – P. 6–12.

261. Hänninen, M. Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: a service systems perspective / M. Hänninen, L. Mitronena, S. Kwanb // *Journal of retailing and consumer services*. – 2019. – Vol. 49. – P. 380–388.

262. Har, L. Revolution of retail industry: from perspective of Retail 1.0 to 4.0 / L. Har, U. Rashid, L. Chuana [et al.] // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 200. – P. 1615–1625.

263. Harris, L. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics / L. Harris, M. Goode // *Journal of retailing*. – 2004. – Vol. 80. – P. 139–158.

264. Hasse, S. Service integration / S. Hasse, M. Austin // *Administration in social work*. – 1997. – Vol. 21, iss. 3–4. – P. 9–29.

265. Heidenstrøm, N. Towards realizing the sustainability potential within digital food provisioning platforms: the case of meal box schemes and online grocery shopping

in Norway / N. Heidenstrøm, M. Hebrok // Sustainable production and consumption. – 2022. – Vol. 29. – P. 831–850.

266. Herhausen, D. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of on-line–offline channel integration / D. Herhausen, J. Binder, M. Schoegel, A. Herrmann // Journal of retailing. – 2015. – Vol. 91, iss. 2. – P. 309–325.

267. Hill, T. On goods and services // The review of income and wealth. – 1977. – Vol. 23, iss. 4. – P. 315–338.

268. Hsu-Hsien, C. Interactive digital advertising vs. virtual brand community: exploratory study of user motivation and social media marketing responses in Taiwan / C. Hsu-Hsien // Journal of interactive advertising. – 2011. – № 12 (1). – P. 44–61.

269. Hübner, A. Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations / A. Hübner, P. Amorim, J. Honh [et al.] // European journal of operational research. – 2021. – Vol. 294. – P. 817–819.

270. Hwang, J. Having fun while receiving rewards? Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty / J. Hwang, L. Choi // Journal of business research. – 2020. – Vol. 106. – P. 365–376.

271. Jamkhaneh, H. Analysis of Logistics 4.0 service quality and its sustainability enabler scenarios in emerging economy / H. Jamkhaneh, R. Shahin, G. Tortorella // Cleaner logistics and supply chain. – 2022. – Vol. 4. – Art. 100053.

272. Jansson, J. The myth of the service economy – an update / J. Jansson // Futures. – 2009. – Vol. 41. – P. 182–189.

273. Jensen, J. Consumer loyalty on the grocery product market: an empirical application of Dick and Basu's framework / J. Jensen // Journal of consumer marketing. – 2011. – Vol. 28. P. 333–343.

274. Jiang, X. An energy-efficient method of laser remanufacturing process / X. Jiang, Z. Tian, W. Liu [et al.] // Sustainable energy technologies and assessments. – 2022. – Vol. 52. – Art. 102201.

275. Jiang, Y. Triggers of consumers' enhanced digital engagement and the role of digital technologies in transforming the retail ecosystem during COVID-19 pandemic

/ Y. Jiang, N. Stylos // Technological forecasting and social change. – 2021. – Vol. 172. – Art. 121029.

276. Kamble, S. Modeling the internet of things adoption barriers in food retail supply chains / S. Kamble, A. Gunasekaran, H. Parekh, S. Joshi // Journal of retailing and consumer services. – 2019. – Vol. 48. – P. 154–168.

277. Keh, H. Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards / H. Keh, Y. Lee // Journal of retailing. – 2006. – Vol. 82. – P. 127–136.

278. Kellermayr-Scheucher, M. Digitalization at the point-of-sale in grocery retail – state of the art of smart shelf technology and application scenarios / M. Kellermayr-Scheucher, L. Hörandner, P. Brandtner // Procedia Computer Science. – 2022. – Vol. 196. – P. 77–84.

279. Kodama, F. Analyzing Japanese high technologies: the techno-paradigm shift / F. Kodama. – London : Pinter, 1991. – 202 p.

280. Kodama, F. Inter-disciplinary research: Japanese innovation in mechatronics technology / F. Kodama // Science and Public Policy. – 1986. – Vol. 13. – P. 44–51.

281. Krey N., Picot-Coupey K., Cliquet G. Shopping mall retailing: a bibliometric analysis and systematic assessment of Chebat's contributions // Journal of retailing and consumer services. – 2022. – Vol. 64. – Art. 102702.

282. Lagorio, A. Food and grocery retail logistics issues: a systematic literature review / A. Lagorio, R. Pinto // Research in transportation economics. – 2021. – Vol. 87. – Art. 100841.

283. Lam, S. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context / S. Lam, V. Shankar, M. Erramilli, B. Murthy // Journal of the Academy of marketing science. – 2004. – Vol. 32. – P. 293–311.

284. Lee, C. Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: a case study / C. Lee, X. Zhao, Y. Lee // Computers & Industrial Engineering. – 2019. – Vol. 135. – P. 275–285.

285. Lim, X. Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omnichannel retailing / X. Lim, J. Cheah, Y. Dwivedi, J. Richard // *Journal of retailing and consumer services*. – 2022. – Vol. 67. – Art. 102992.

286. Lovelock, C. *Services marketing: people, technology, strategy* / C. Lovelock, J. Wirtz. – 6th ed. – Upper Saddle River : Prentice Hall, 2007. – 652 p.

287. Lusch, R. Competing through service: insights from service dominant logic / R. Lusch, S. Vargo, M. O'Brien // *Journal of retail*. – 2007. – Vol. 83(1). – P. 5–18.

288. Maggioni, I. What drives customer loyalty in grocery retail? Exploring shoppers' perceptions through associative networks / I. Maggioni // *Journal of retailing and consumer services*. – 2016. – Vol. 33. – P. 120–126.

289. Maican F., Orth M. Determinants of economies of scope in retail. *International Journal of Industrial Organization* 75 (2021) 102710

290. Mell, P. *The NIST definition of cloud computing* / P. Mell, T. Grance. – Gaithersburg : U.S. Department of Commerce, 2011. – 28 p.

291. Mention, A.-L. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty? // *Technovation*. – 2011. – Vol. 31. – P. 44–53.

292. Meyer-Waarden, L. Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? / L. Meyer-Waarden, C. Benavent // *Journal of the Academy of marketing science*. – 2009. – Vol. 37. – P. 345–358.

293. Meyer-Waarden, L. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet / L. Meyer-Waarden // *Journal of retailing*. – 2007. – Vol. 83. – P. 223–236.

294. Mont, O. Clarifying the concept of product-service system // *Journal of cleaner production*. – 2002. – Vol. 10, iss. 3. – P. 237–245.

295. Moosavi, J. Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: recognizing potential disruption management strategies / J. Moosavi, A. Fathollahi-Fard, M. Dulebenets // *International journal of disaster risk reduction*. – 2022. – Vol. 75. – Art. 102983.

296. Mostaghel, R. Digitalization driven retail business model innovation: evaluation of past and avenues for future research trends / R. Mostaghel, P. Oghazi, V. Parida, V. Sohrabpour // *Journal of business research*. – 2022. – Vol. 146. – P. 134–145.

297. Nettet, E. Building chain loyalty in grocery retailing by means of loyalty programs – a study of ‘the Norwegian case’ / E. Nettet, O. Bergem, B. Nervik [et al.] // *Journal of retailing and consumer services*. – 2021. – Vol. 60. – Art. 102450.

298. Ngobo, P. The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basus’s loyalty framework / P. Ngobo // *Journal of the Academy of marketing science*. – 2017. – Vol. 45. – P. 229–250.

299. Oliver, R. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer / R. Oliver. – Boston : Irwin McGraw-Hill, 1997. – 432 p.

300. Palander, T. Beiträge zur Standortstheorie / T. Palander. – Uppsala : Almqvist & Wiksell, 1935. – 419 p.

301. Palmie M., Mieke L., Oghazi P. et al. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions // *Technological Forecasting & Social Change*. – 2022. – Vol. 177. – Art. 121496.

302. Panasenکو, S. V. The role of intangibles in forming the value of online retailers in Russian regions / S. V. Panasenکو, V. P. Cheglov, E. A. Maiorova [et al.] // *International Journal of ecosystems and ecology science*. – 2022. – Vol. 12. – P. 263–272.

303. Parrinello, S. The service economy revisited // *Structural change and economic dynamics*. – 2004. – Vol. 15. – P. 381–400.

304. Pasha, J. The drone scheduling problem: a systematic state-of-the-art review / J. Pasha, Z. Elmi, S. Purkayastha [et al.] // *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*. – 2022. – Vol. 29. – P. 1–24.

305. Petruchenya, I. V. Factor analysis of the income of the trade service company based on its sensitivity evaluation / I. V. Petruchenya, E. A. Batraeva, Yu. Yu. Suslova [et al.]. – DOI 10.14505/jarle.v11.4(50).27 // *Journal of advanced research in law and economics*. – 2020. – Vol. 11, no. 4 (50). – P. 1305–1312.

306. Plotnikov, V., Volkova A. Service economy and the specifics of its development in Russia // *Procedia – Economics and finance.* – 2014. – Vol. 16. – P. 18–23.
307. Psomiadis, D. Food fraud in the food service and retail sectors / D. Psomiadis // *Food fraud. A global threat with public health and economic consequences.* – London : Academic Press, 2021. – P. 371–387.
308. Quach, T. Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty in different usage patterns / T. Quach, P. Thaichon, C. Jebarajakirthy // *Journal of retailing and consumer services.* – 2016. – Vol. 29. – P. 104–113.
309. Reinartz, W. The impact of digital transformation on the retailing value chain / W. Reinartz, N. Wiegand, M. Imschloss // *International journal of research in marketing.* – 2019. – Vol. 36, iss. 3. –P. 350–366.
310. Rosenberg, N. Inside the black box: technology and economics / N. Rosenberg. – Cambridge : Cambridge University Press, 1982. – 326 p.
311. Santamaria, L. Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain / L. Santamaria, M. Nieto, I. Miles // *Technovation.* – 2011. – Vol. 32. – P. 144–155.
312. Schumann, J. Technology mediation in service delivery: a new typology and agenda for managers and academics / J. Schumann, N. Wunderlich, F. Wangenheim // *Technovation.* – 2012. – Vol. 32, iss. 2. – P. 133–143.
313. Schumpeter, J. Capitalism, socialism and democracy / J. Schumpeter. – New York : Harper and Bros., 1942. – 381 p.
314. Seethamraju, R. Influence of ERP systems on business process agility / R. Seethamraju, D. Sundar // *IIMB Management Review.* – 2013. – Vol. 25, iss. 3. – P. 137–149.
315. Service systems implementation / ed. by H. Demirkan, J. Spohrer, V. Krishna. – New York : Springer, 2011. – 202 p.
316. Shankar, V. How technology is changing retail / V. Shankar, K. Kalyanam, P. Setia [et al.] // *Journal of Retailing.* – 2021. – Vol. 97. – P. 13–27.
317. Sigurdsson, V. Assisting sustainable food consumption: the effects of quality signals stemming from consumers and stores in online and physical grocery retailing



/ V. Sigurdsson, N. Larsen, M. Alemu [et al.] // *Journal of business research*. – 2020. – Vol. 112. – P. 458–471.

318. Singelmann, J. From agriculture to services: transformation to industrial employment / J. Singelmann. – London : SAGE, 1978. – 175 p.

319. Slim, M. Is the shopper always the king/queen? Study of omnichannel retail technology use and shopping orientations / M. Slim, B. Miltgen, C. Lancelot, S. Boulbeba // *Journal of retailing and consumer services*. – 2022. – Vol. 65. – Art. no. 102844.

320. Soleimani, H. Sustainable closed-loop supply chain with energy efficiency. Lagrangian relaxation, reformulations and heuristics / H. Soleimani, P. Chhetri, A. Fathollahi-Fard [et al.] // *Annals of operations research*. – 2022. – Vol. 318. – P. 1–26.

321. Spohrer, J. Service science: toward a smarter planet / J. Spohrer, P. Maglio // *Introduction to service engineering* / ed. by W. Karwowski, G. Salvendy. – New York : Wiley, 2009. – P. 1–22.

322. Spohrer, J. The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value / J. Spohrer, P. Maglio // *Production and operations management*. – 2008. – Vol. 17. – P. 238–246.

323. Stieninger, M. Identification of innovative technologies for store-based retailing – an evaluation of the status quo and of future retail practices / M. Stieninger, J. Gaspertlmaier, M. Plasch, M. Kellermayr-Scheucher // *Procedia Computer Science*. – 2021. – Vol. 181. – P. 84–92.

324. Stolterman, E. Information technology and the good life / E. Stolterman, A. Fors // *Information Systems Research*. IFIP International Federation for Information Processing, vol. 143. – Boston : Springer, 2004. – P. 687–692.

325. Su, M. Sustainable marketing innovation and consumption: Evidence from cold chain food online retail / Su M. et al. // *Journal of cleaner production*. – 2022. – Vol. 340. – Art. no. 130806.

326. Su, M. Sustainable marketing innovation and consumption: evidence from cold chain food online retail / M. Su, M. Fang, J. Kim, K. Park // *Journal of cleaner production*. – 2022. – Vol. 340. – Art. 130806.

327. Sutton, J. *Competing in capabilities: the globalization process* / J. Sutton. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – 176 p.
328. Thompson, W. *Urban economic development* / W. Thompson // *Regional accounts for policy decisions* / ed. by W. Hirsch. – Baltimore, 1966. – P. 81.
329. Tong, S. *Personalized mobile marketing strategies* / S. Tong, X. Luo, B. Xu // *Journal of the Academy of marketing science*. – 2020. – Vol. 48, iss. 1. – P. 64–78.
330. Troebs, C. *Transformative retail services: elevating loyalty through customer well-being* / C. Troebs, T. Wagner, F. Heidemann // *Journal of retailing and consumer services*. – 2018. – Vol. 45. – P. 198–206.
331. Vandermerwe, S. *Servitization of business: adding value by adding services* / S. Vandermerwe, J. Rada // *European management journal*. – 1988. – Vol. 6, iss. 4. – P. 314–324.
332. Vargo, S. *Evolving to a new dominant logic for marketing* / S. Vargo, R. Lusch // *Journal of marketing*. – 2004. – Vol. 68, iss. 1. – P. 1–17.
333. Vargo, S. *Service-dominant logic: continuing the evolution* / S. Vargo, R. Lusch // *Journal of the Academy of marketing science*. – 2008. – Vol. 36, iss. 1. – P. 1–10.
334. Vargo, S. *Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be* / S. Vargo, R. Lusch // *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions* / ed. by S. Vargo, R. Lusch. – New York : M.E. Sharpe, 2006. – P. 41–60.
335. Venables, A. *Equilibrium locations of vertically linked industries* / A. Venables // *International economic review*. – 1996. – Vol. 37, iss. 2. – P. 341–359.
336. Wachinger, T. *Analytical assortment optimization. Maximizing as-sortment profitability at the push of a button* / T. Wachinger, C. Weber, S. Zerbi. – McKinsey & Co., 2019. – P. 2–6.
337. Walker, R. *Technology-enabled service delivery: an investigation of reasons affecting customer adoption and rejection* / R. Walker, M. Craig-Lees, R. Hecker, H. Francis. – DOI 10.1108/09564230210421173 // *International journal of service industry management*. – 2002. – Vol. 13. – P. 91–106.

338. Wang, K. Can offline stores drive online sales? / K. Wang, A. Goldfarb // *Journal of marketing research*. – 2017. – Vol. 54, iss. 5. – P. 706–719.
339. Wang, Y. Platform ecosystems and digital innovation in food retailing: exploring the rise of Hema in China / Y. Wang, N. Coe. – DOI 10.1016/j.geoforum.2021.08.007 // *Geoforum*. – 2021. – Vol. 126. – P. 310–321.
340. Wang, Y. The impact of service robots in retail: Exploring the effect of novelty priming on consumer behavior / Y. Wang, Q. Kang, S. Zhou et al. // *Journal of retailing and consumer services*. – 2022. – Vol. 68. – Art. no. 103002.
341. Watson, J. Psychology as the behaviorist views it / J. Watson. – DOI 10.1037/h0074428 // *Psychological review*. – 1913. – Vol. 20, iss. 2. – P. 158–177.
342. Williams, L. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and information systems / L. Williams // *International journal of intelligent networks*. – 2021. – Vol. 2. – P. 122–129.
343. Wise, R. Go downstream: the new profit imperative in manufacturing / R. Wise, P. Baumgartner // *Harvard business review*. – 1999. – Vol. 77, iss. 5. – P. 133–141.
344. Yarosh, O. B. Customer emotions when making an online purchase decision: Results of neuromarketing experiments / O. B. Yarosh, N. N. Kalkova, V. E. Reutov. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-4-4 // *Управленец = The Manager*. – 2021. – Vol. 12, no. 4. – P. 42–58.
345. Zakaria, I. The relationship between loyalty program, customer satisfaction and customer loyalty in retail industry: a case study / I. Zakaria, B. Rahman, A. Othman [et al.]. – DOI 10.1016/j.sbspro.2014.03.643 // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. – Vol. 129. – P. 23–30.
346. Zheng, B. Impacts of logistics service quality and energy service of Business to Consumer (B2C) online retailing on customer loyalty in a circular economy / B. Zheng, H. Wang, A.-M. Golmohammadi, A. Goli. – DOI 10.1016/j.seta.2022.102333 // *Sustainable energy technologies and assessments*. – 2022. – Vol. 52. – Art. no. 102333.

347. Zhu, F. X. IT-based services and service quality in consumer banking / F. X. Zhu, W. Wymer, I. Chen. – DOI 10.1108/09564230210421164 // International journal of service industry management. – 2002. – Vol. 13, № 1. – P. 69–90.

### Публикации автора по теме исследования

348. Антинескул, Е. А. «Новое дыхание» сбытовой политики мясоперерабатывающих компаний / Е. А. Антинескул, У. А. Булычева // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2017. – Т. 8, № 1. – С. 16–26.

349. Антинескул, Е. А. Digital-маркетинг – практика в России и за рубежом / Е. А. Антинескул, А. А. Лопатина // Современные тренды развития стран и регионов – 2017 : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Тюмень, 7 декабря 2017 г.). – Тюмень : ТИУ, 2018. – С. 286–288.

350. Антинескул, Е. А. Анализ и разработка продуктовой маркетинговой стратегии на примере категории алкогольных напитков ООО «Семья» / Е. А. Антинескул, А. С. Стряпунина // Экономика и менеджмент систем управления. – 2021. – № 4 (42). – С. 13–23.

351. Антинескул, Е. А. Анализ, тенденции и перспективы развития служб доставки продуктов питания / Е. А. Антинескул, М. А. Ремнева. – DOI 10.36683/2306-1758/2021-3-37/26-32 // Экономическая среда. – 2021. – № 3 (37). – С. 26–32.

352. Антинескул, Е. А. Дифференциация территорий России по уровню цифровых трансформаций продовольственного ритейла в сфере услуг / Е. А. Антинескул // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 19, № 1 (72). – С. 5–9.

353. Антинескул, Е. А. Маркетинг хлебного отдела местной розничной сети / Е. А. Антинескул, А. А. Ясырева, Е. А. Спицина // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9, № 1. – С. 22–31.

354. Антинескул, Е. А. Мерчандайзинг кондитерских изделий в торговых сетях: специфика, требования и тренды / Е. А. Антинескул, М. А. Ремнева, В. А. Тюрикова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 3. – С. 90–96.

355. Антинескул, Е. А. Мерчандайзинг хлебобулочных изделий / Е. А. Антинескул, И. Н. Солодникова. – DOI 10.15593/2224-9354/2018.4.23 // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 4. – С. 285–292.

356. Антинескул, Е. А. Обеспеченность населения продовольствием в ритейле в новых экономических условиях / Е. А. Антинескул // Полицентричный мир: новая экономическая повестка : сб. науч. тр. X Урал. науч. чтений профессоров и докторантов гуманитар. наук (Екатеринбург, 1 марта 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 10–21.

357. Антинескул, Е. А. Оборудование кондитерского ритейла: тренды и приоритеты / Е. А. Антинескул, М. А. Ремнева. – DOI 10.15593/2224-9354/2019.3.18 // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 3. – С. 235–255.

358. Антинескул, Е. А. Основные тенденции развития ритейла г. Перми / Е. А. Антинескул, А. А. Ясырева // Экономика АПК Предуралья. – 2017. – № S2. – С. 5–8.

359. Антинескул, Е. А. Особенности интеграции онлайн и офлайн коммуникаций в маркетинге / Е. А. Антинескул, В. М. Исакова // Экономика и социум. – 2017. – № 8 (39). – С. 357–363.

360. Антинескул, Е. А. Особенности продвижения зонтичных брендов в России и за рубежом / Е. А. Антинескул, Д. А. Матвейкина // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10, № 2. – С. 23–37.

361. Антинескул, Е. А. Особенности рынка продовольственных продуктов в промышленных регионах на примере приволжского федерального округа / Е. А. Антинескул, К. В. Брезгина, И. Н. Солодникова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4 (85). – С. 360–364.

362. Антинескул, Е. А. Особенности становления продовольственного ритейла в условиях развития экономики сферы услуг территорий России / Е. А. Антинескул. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-226-252 // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 239, № 1. – С. 226–252.

363. Антинескул, Е. А. Предложение на рынке диетических кондитерских изделий: специфика и перспективы развития / Е. А. Антинескул, М. А. Ремнева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 1. – С. 46–56.

364. Антинескул, Е. А. Продвижение зонтичного бренда «Покупай пермское» в условиях экономической нестабильности / Е. А. Антинескул, Д. А. Матвейкина // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 3 (23). – URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-g-3-23-sentyabr/antineskul-e-a-matvejkina-d-a-prodvizhenie-zon-tichnogo-brenda-pokupaj-permskoe-v-usloviyah-ekonomicheskoy-nestabilnosti/> (дата обращения: 31.08.2023).

365. Антинескул, Е. А. Сбытовая политика перерабатывающих организаций на рынке мяса птицы / Е. А. Антинескул, А. А. Ясырева // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2017. – Т. 8, № 1. – С. 27–41.

366. Антинескул, Е. А. Сервис основа конкурентного развития местной розничной сети / Е. А. Антинескул, Е. А. Спицина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2018. – № 2. – С. 52–57.

367. Антинескул, Е. А. Современное развитие розничной торговли в пермском крае / Е. А. Антинескул, А. М. Аракелян // Индустриальная цивилизация: прошлое или будущее России? : материалы III Пермского конгресса ученых-экономистов (Пермь, 17 февраля 2017 г.) : в 2 т. – Пермь : ПГНИУ, 2017. – Т. 2. – С. 6–10.

368. Антинескул, Е. А. Современное цифровые преобразования экономики сферы услуг в сетевой розничной торговле продовольственными товарами на региональном уровне : монография / Е. А. Антинескул. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – 167 с.

369. Антинескул, Е. А. Современные методы стимулирования сбыта кондитерских магазинов: преимущества и недостатки / Е. А. Антинескул, В. А. Тюри-

кова, М. А. Ремнева. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-9-230-233 // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10, № 9. – С. 230–233.

370. Антинескул, Е. А. Современные тенденции оптимизации сайта производителей детских игрушек / Е. А. Антинескул, А. С. Южакова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 28–33.

371. Антинескул, Е. А. Тенденции в интернет-продвижении региональных зонтичных брендов / Е. А. Антинескул, Е. С. Кузнецова. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-8-248-256 // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 8. – С. 248–256.

372. Антинескул, Е. А. Тенденции в управлении продажами на рынке мяса и мясопродуктов / Е. А. Антинескул // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 1 (15). – С. 12–17.

373. Антинескул, Е. А. Тенденции маркетинга в ритейле (на примере Пермского края) / Е. А. Антинескул, Е. А. Керзина, А. М. Аракелян // Какая экономическая модель нужна России? : материалы II Пермского конгресса ученых-экономистов (Пермь, 11 февраля 2016 г.). – Пермь : ПГНИУ, 2016. – Т. 2. – С. 96–99.

374. Антинескул, Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла / Е. А. Антинескул. – DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127 // Мир экономики и управления. – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 103–127.

375. Антинескул, Е. А. Управление ассортиментом кондитерских изделий в ритейле: особенности и тренды / Е. А. Антинескул, А. А. Никитина, М. А. Ремнева // Современные формы устойчивого развития социально-экономических систем : сб. науч. тр. по материалам науч.-практ. семинара (Москва, 17 февраля 2022 г.). – Москва : ГУУ, 2022. – С. 11–21.

376. Добровлянин, В. Д. Цифровизация сельского хозяйства: текущий уровень цифровизации в Российской Федерации и перспективы дальнейшего развития / В. Д. Добровлянин, Е. А. Антинескул. – DOI 10.29141/2782-4934-2022-1-2-5 // Цифровые модели и решения. – 2022. – Т. 1, № 2. – URL: <https://usue-journal.ru/images/new-pdf/2/5n.pdf> (дата обращения: 31.08.2023).

377. Керзина, Е. А. Специфика поведения потребителей продовольственных товаров г. Перми / Е. А. Керзина, Е. А. Антинескул // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 1-1 (26). – С. 77–80.

378. Ковалев, В. Е. Кластерный анализ продовольственных ритейлеров России / В. Е. Ковалев, К. В. Новикова, Е. А. Антинескул. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-5 // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 70–84.

379. Ковалев, В. Е. Обеспечение продовольственной безопасности в условиях санкционных ограничений и реализации политики импортозамещения в отечественном ритейле / В. Е. Ковалев, Е. А. Антинескул. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/43-55 // Современная экономика: проблемы и решения. – 2022. – № 12 (156). – С. 43–55.

380. Ковалев, В. Е. Цифровизация локального продуктового ритейла: возможности и ограничения / В. Е. Ковалев, Е. А. Антинескул, В. Д. Добровлянин. – DOI 10.33305/224-24 // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 4. – С. 24–34.

381. Магасумов, А. Р. Развитие ассортимента цифровых услуг телекоммуникационной компании в условиях неопределенности / А. Р. Магасумов, Е. А. Антинескул. – DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.11 // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2022. – № 4. – С. 144–155.

382. Магасумов, А. Р. Специфика реакции B2B-клиентов провайдеров на возникновение сбоев в работе предоставляемых услуг / А. Р. Магасумов, Е. А. Антинескул. – DOI 10.36683/2306-1758/2022-1-39/47-54 // Экономическая среда. – 2022. – № 1 (39). – С. 47–54.

383. Новикова, К. В. Мерчандайзинг хлебобулочных изделий торговой сети (г. Пермь) / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, А. Р. Магасумов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – № 3 (45). – С. 26–30.

384. Новикова, К. В. Анализ трансформации форматов ритейла / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул // Взаимодействие науки и общества – путь к модернизации и инновационному развитию : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Киров, 13 декабря 2021 г.). – Уфа : Аэтерна, 2021. – С. 90–97.



385. Новикова, К. В. Минимизация потерь продовольственного ритейла в России / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, В. Е. Ковалев. – DOI 10.24412/2071-6435-2022-3-73-92 // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – № 3. – С. 73–92.

386. Новикова, К. В. Тенденции в продвижении food-retail на рынке готовой еды / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, А. Гарслян // Бизнес, экономика и менеджмент: теоретические и инновационные подходы в научных исследованиях и практические разработки : сб. науч. тр. по материалам V Междунар. экон. форума молодых ученых (30 октября 2018 г.). – Екатеринбург : Профессиональная наука, 2018. – С. 29–39. – URL: [http://scipro.ru/conf/proceedings1\\_30102018.pdf](http://scipro.ru/conf/proceedings1_30102018.pdf) (дата обращения: 31.08.2023).

387. Новикова, К. В. Трансформация регионального продуктового ритейла в условиях изменения поведения потребителей : монография / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул. – Пермь : ПГНИУ, 2022. – 140 с. – ISBN 978-5-7944-3802-4.

388. Прокопьев, И. В. Современные тенденции на рынке продуктов питания / И. В. Прокопьев, Е. А. Ясырева (Антинескул) // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Т. 4, № 2. – С. 239–248.

389. Современное влияние ритейлеров на продвижение бренда : монография / Е. А. Антинескул, Е. А. Керзина, А. А. Лекомцева [и др.]. – Пермь : ПГНИУ, 2021. – 104 с. – ISBN 978-5-7944-3610-5.

390. Antineskul, E. Retention of provider clients with variable quality of communication services / E. Antineskul, V. Kovalev, A. Magasumov. – DOI 10.1007/978-3-031-28086-3\_65 // Lecture notes in networks and systems. – 2023. – Vol. 622. – P. 708–724.

391. Antineskul, E. The influence of the content of social networks on SMART-Eco' behavior / E. Antineskul. – DOI 10.1007/978-3-030-89477-1\_98 // Lecture notes in networks and systems. – 2022. – Vol. 342. – P. 1104–1115.

392. Kerzina, E. Geomarketing in the placement of retail in the development of a million-plus city (on the example of a regional retail in Russia, Perm) / E. Kerzina,

E. Antineskul, L. Patrusheva. – DOI 10.1007/978-3-031-28086-3\_68 // Lecture notes in networks and systems. – 2023. – Vol. 622. – P. 748–773.

393. Kovalev, V. E. Efficiency of customer loyalty programmes in the food retail industry / V. E. Kovalev, K. S. Novikova, E. A. Antineskul. – DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-4-6 // Journal of new economy. – 2022. – Vol. 23, no. 4. – P. 121–136.

394. Novikova, K. Modification of consumer behavior of regional retail in Russia / K. Novikova, E. Antineskul, V. Yatsuk // Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (23–24 November 2021, Seville, Spain). – URL: <https://ibima.org/accepted-paper/modification-of-consumer-behavior-of-regional-retail-in-russia/> (дата обращения: 31.08.2023).

## Приложение А (обязательное)

### Методология проведения исследований

Данное исследование позволило собрать информацию об отношении целевой аудитории проекта «Покупай пермское» к одноимённой марке, а также знание местных продуктов и брендов.

Метод исследования – **опрос**. Период исследования – ноябрь 2018 г. Целью исследования являлось определение осведомленности посетителей Торговых центров г. Перми о марке «Покупай пермское».

Ввиду того, что количественных исследований было несколько, перед началом исследования был определен плановый размер выборки респондентов. Объем выборки определяется по следующей формуле:

$$SS = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{C^2}, \quad (A.1)$$

где  $Z$  – Z-фактор (например, 1,96 для 95% доверительного интервала);

$p$  – процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию) – показывает, с какой вероятностью случайный ответ попадет в доверительный интервал;

$C$  – доверительный интервал, в десятичной форме погрешность, задает размах части кривой распределения по обе стороны от выбранной точки, куда могут попадать ответы.

При доверительном интервале (погрешности исследования) в 5% и точности в 95% требуемый размер выборки респондентов составляет 384 человека.

Выборка в 384 человека для генеральной совокупности более 550 000 человек означает доверительную вероятность 95% и доверительный интервал  $\pm 5\%$ . То есть

при проведении 100 исследований с такой выборкой (384 чел.) в 95 % случаев получаемые ответы по законам статистики будут находиться в пределах  $\pm 5$  % от исходного.

В зависимости от выбранных параметров возможны следующие варианты проведения исследования на территории г. Перми. Поскольку численность трудоспособного населения составляет более 577 тыс. человек, в рамках исследования может быть опрошено количество человек (таблица А.1).

Таблица А.1 – Возможные выборки для проведения маркетингового исследования, чел.

Генеральная совокупность	Предел погрешности, %			Уровень доверия, %		
	10	5	1	90	95	99
577 229+	96	384	9 444	272	384	665

Для наибольшей объективности исследования предлагается половозрастная структура респондентов, которая схожа со структурой населения Пермского края. В исследовании должно учитываться платежеспособное население в возрасте от 18 до 60 лет, которое может совершать покупку продовольственных товаров в магазинах различного рода. Данные по более старшему поколению могут быть включены, если они представляют собой один из сегментов потребителей проекта «Покупай пермское».

Не менее 53,5 % респондентов должны составлять женщины, 46,5 % – мужчины<sup>1</sup>. В разрезе возрастов респонденты должны быть следующего возраста (таблица А.2).

<sup>1</sup> URL: <http://fedstat.ru/indicators/start.do> (дата обращения: 18.09.2022).

Таблица А.2 – Численность трудоспособного городского населения и доля по возрасту на 1 января 2018, г. Пермь

Возраст, лет	Численность трудоспособного городского населения, чел.		Доля в общей численности, %	
	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины
20–24	26474	24782	8,5	9,4
25–29	35908	39292	11,5	14,9
30–34	43771	45832	14,0	17,4
35–39	40321	37145	12,9	14,1
40–44	42279	34106	13,5	12,9
45–49	37689	29135	12,0	11,0
50–54	37776	26360	12,1	10,0
55–59	49022	27336	15,6	10,4
Всего 20–59	313240	263989	100,0	100,0
Доля, %	53,5	46,5	х	х

Таким образом, в рамках исследования должно быть опрошены респонденты следующей структуры: общее количество человек – 384, из которых 207 чел. – женщины, 177 – мужчины (таблица А.3).

Таблица А.3 – Половозрастной состав респондентов

Возраст	Распределение респондентов	
	Женщины	Мужчины
20–24	17	17
25–29	24	27
30–34	29	31
35–39	26	25
40–44	28	23
45–49	25	20
50–54	25	18
55–59	32	19
Всего 20–59	205	179

Если рассматривать в разрезе районов города, то указанная выборка респондентов должна быть распределена по районам (таблица А.4).

Таблица А.4 - Распределение населения по районам г. Перми

Район	Количество трудоспособного населения, чел.	Доля, %
Дзержинский	91592	15,9
Индустриальный	93059	16,1
Кировский	72266	12,5
Ленинский	30174	5,2
Мотовилихинский	105907	18,3
Орджоникидзевский	63546	11,0
Свердловский	120686	20,9

Фактически при проведении исследования на осведомленность потребителей о марке выборка включала посетителей пяти торговых центров г. Перми, 333 чел. Исследование проводилось с 03.11.2018 по 25.11.2018 (см. таблицу А.5). Также, учитывая информацию о том, что в 2018 г. 3 % от товарооборота розничной торговли занимают интернет продажи, в тот же период был проведен онлайн-опрос, в котором приняли участие 107 респондентов. Задачами опроса являлись уточнение портрета целевой аудитории проекта «Покупай пермское», анализ их предпочтений, оценку уровней узнаваемости и лояльности к бренду «Покупай пермское»; анализ сформировавшихся групп покупателей брендов Пермского края в сфере В2С.

Таблица А.5 - Распределение респондентов по объектам

Объект	Адрес	Период	Количество респондентов
ТЦ Земляника	г. Пермь, проспект Парковый, 17	10.11.2018	51
ТРК Семья	г. Пермь, ул. Революции, 13	17.11.2018	70
ТЦ Колизей	г. Пермь, ул. Ленина, 60	18.11.2018	71
ТРК Спешилов	г. Пермь, ул. Спешилова 114	24.11.2018	83
ТРК Столица	г. Пермь, ул. Мира 41/1	25.11.2018	58
интернет-опрос		10–30.11.2018	107
Итого			440

В рамках подготовительных работ была разработана анкета, состоящая из двух блоков вопросов, представленная далее.

**Анкета для опроса в ТЦ \_\_\_\_\_  
ФИО интервьюера \_\_\_\_\_**

Здравствуйте, Пермская торгово-промышленная палата и Пермский университет проводят исследование по проекту «Покупай пермское». Прошу Вас уделить 5 минут Вашего времени, чтобы ответить на несколько вопросов.

1. Знаете ли Вы о проекте «Покупай пермское»?

- Нет (переход к вопросу 3)  
 Да

2. Поддерживаете ли Вы данный проект?

- Да  
 Нет  
 Отношусь безразлично  
 Свой ответ: \_\_\_\_\_

3. В Пермском крае производится множество различных продуктов (товаров и услуг). А какие продукты предпочитаете покупать Вы?

- Российские  
 Зарубежные  
 Местные (произведенные в Пермском крае)  
 Свой вариант ответа \_\_\_\_\_

4. Какие местные товары или услуги Вы предпочитаете покупать? Назовите торговые марки (бренды) **Какие именно и почему?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Продукты питания   |  |
| <input type="checkbox"/> Непродовольственные товары   |  |
| <input type="checkbox"/> Услуги (образовательные, досуговые, сервисные, туристические и т.д.) |  |
| <input type="checkbox"/> Хотя какие, лишь бы они были местные (пермские)                      |  |

5. В Пермском крае представлен большой ассортимент продукции из соседних регионов. Какие продукты, произведенные в соседних регионах, Вы предпочитаете пермским? Назовите торговые марки (бренды) Почему?

\_\_\_\_\_

6. Лично для Вас гарантируют ли товары и услуги с логотипом «Покупай пермское» лучшее качество? (Внимание! Вопросы 6 не задаются респондентам, ответившим отрицательно на вопрос 1)

- Да  
 Нет  
 Затрудняюсь с ответом

7. Какова вероятность того, что Вы порекомендуете товар или услуги под брендом «Покупай пермское» Вашим родственникам или друзьям? (оцените по 10-балльной шкале, где 1 – никогда; 10 – обязательно)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Укажите, пожалуйста, Ваш пол: \_\_\_\_\_

9. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст: \_\_\_\_\_

10. Место проживания: город/ населенный пункт \_\_\_\_\_

*Благодарим Вас за участие в опросе!*

В состав респондентов онлайн-опроса входили все категории населения г. Перми, средний возраст респондентов 37,7 лет (таблица А.6).

Таблица А.6 – Характеристика респондентов онлайн-опроса по половозрастному признаку

Градация возрастов, включенных в выборку	Распределение респондентов по возрасту, %	Женщины		Мужчины	
		Количество респондентов, чел.	Доля, %	Количество респондентов, чел.	Доля, %
Менее 18 лет	3,3	7	3,3	4	3,3
От 18 до 25 лет	15,6	34	16,1	18	14,8
От 26 до 35 лет	32,4	65	30,8	43	35,2
От 36 до 45 лет	25,8	50	23,7	36	29,5
От 46 до 60 лет	15,9	38	18,0	15	12,3
Старше 60 лет	6,9	17	8,1	6	4,9
Итого значения по выборке	100	211	100	122	100

В состав респондентов интернет-опроса входили все категории населения г. Перми, средний возраст респондентов 28,3 года (таблица А.7).

Таблица А.7 – Характеристика респондентов интернет-опроса по половозрастному признаку

Градация возрастов, включенных в выборку	Распределение респондентов по возрасту, %	Женщины		Мужчины	
		Количество респондентов, чел.	Доля, %	Количество респондентов, чел.	Доля, %
От 18 до 25 лет	47,6	13	41,9	38	50,6
От 26 до 35 лет	35,5	15	48,4	23	30,7
От 36 до 45 лет	15,8	3	9,7	15	18,7
Итого значения по выборке	100	31	100	76	100

В результате данного исследования рассчитан Чистый индекс поддержки по формуле (по методу Райхельда). Всего оценки смогли сформулировать 70,3 % респондентов:

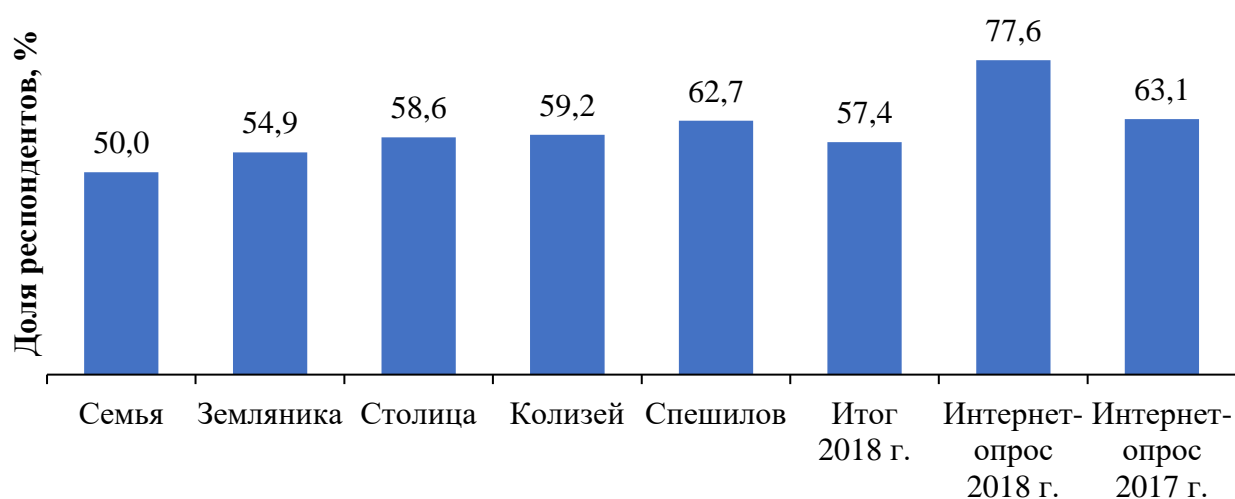


$$NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков.}$$

(A.2)

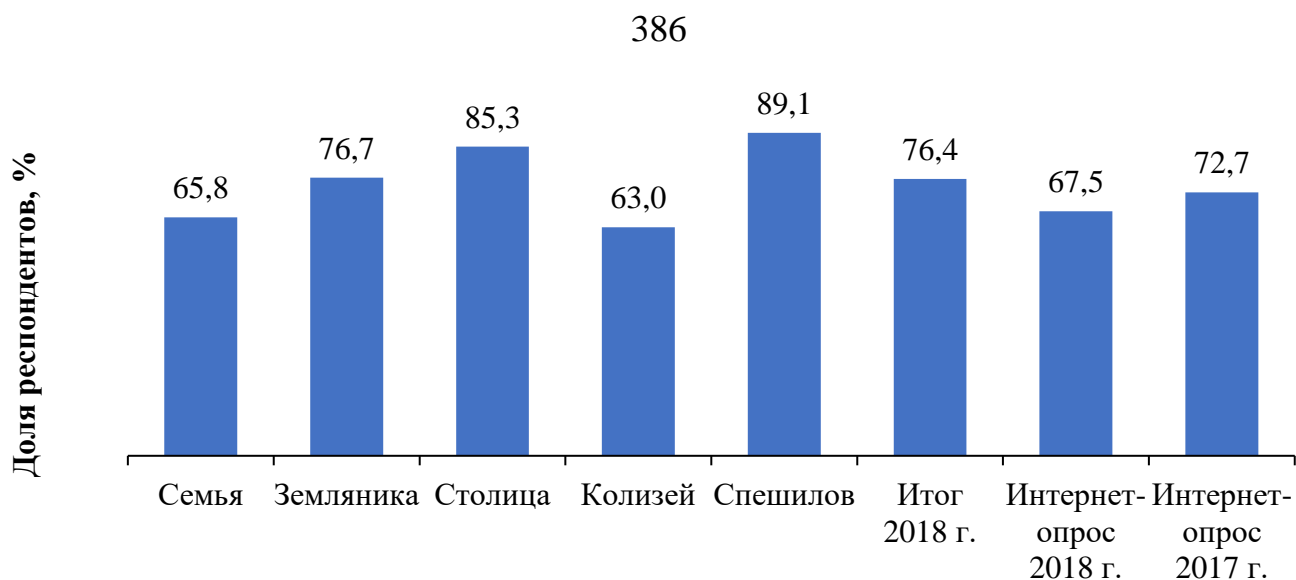
Таблица А.8 - Классификация покупателей в зависимости от ответа

Класс	Оценка	Краткая характеристика
Промоутеры	9–10	<p>Действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения.</p> <p>Ведут себя как приверженные покупатели, типично делая повторные покупки и отдавая компании большую долю в их расходах.</p> <p>Рекомендуют компанию друзьям и коллегам</p>
Пассивные	7–8	<p>Являются пассивно удовлетворенными покупателями (просто платят), если скидка или притягательная реклама конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут вас.</p> <p>Могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма</p>
Критики (диктаторы)	0–6	<p>Их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменила их жизнь к худшему. Они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали.</p> <p>Посылают жалобу за жалобой и увеличивают ваши расходы по их обслуживанию.</p> <p>Дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам</p>



Примечание – Составлено автором по данным опроса.

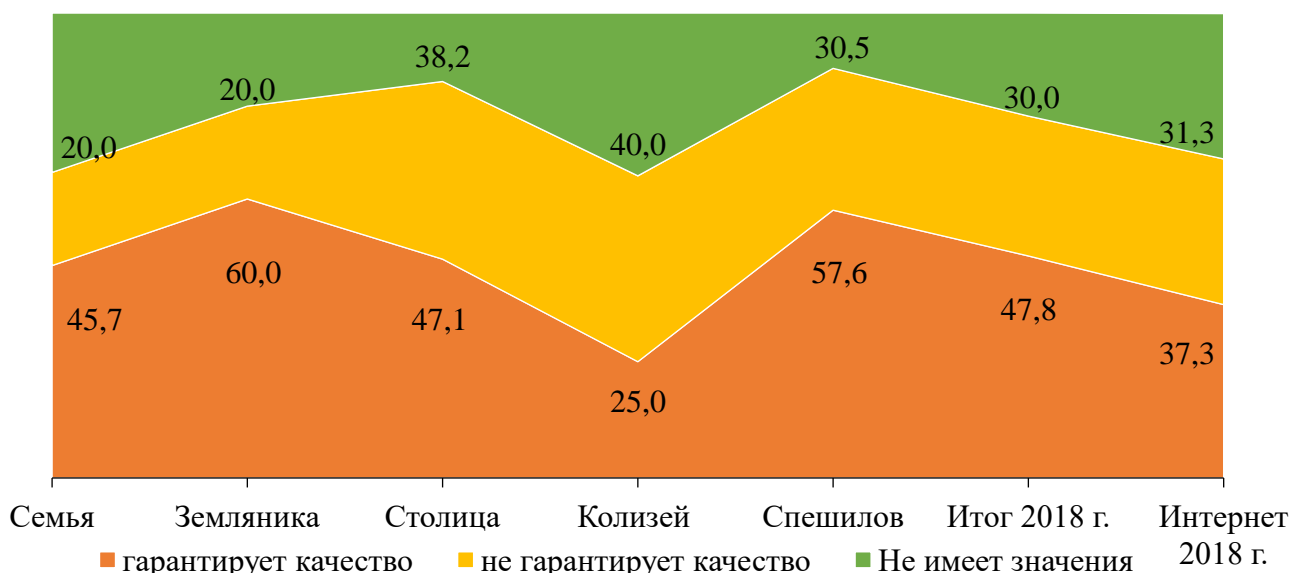
Рисунок А.1 – Узнаваемость проекта «Покупай пермское» в торговых сетях г. Перми и по результатам онлайн-опроса



Примечание – Составлено автором по данным опроса.

Рисунок А.2 – Доля респондентов, поддерживающих проект «Покупай пермское» среди узнавших бренд

По результатам опроса осуществлена аудитория по степени приверженности к бренду классифицирована на три группы: промоутеры, пассивные и критики (таблица А.8).

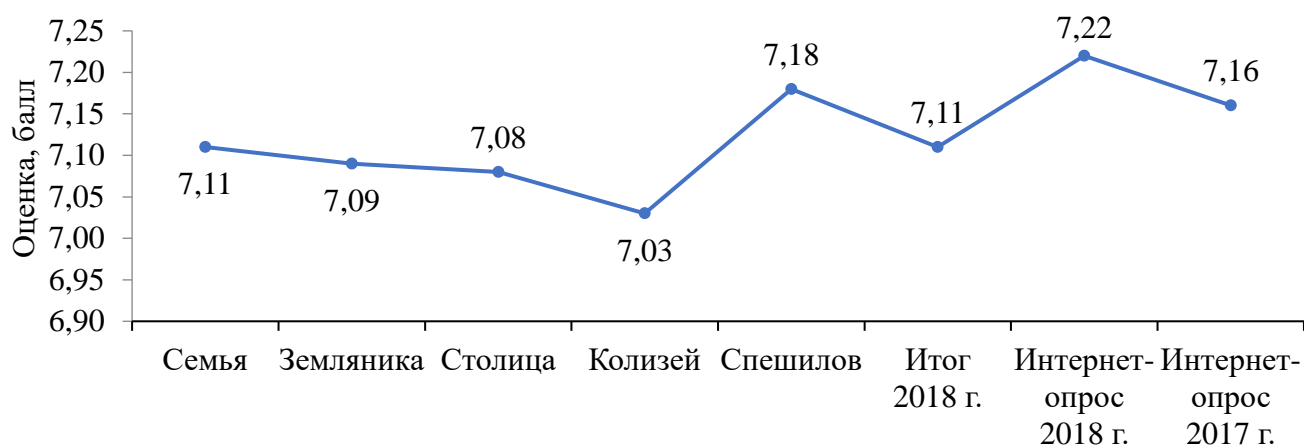


Примечание – Составлено автором по данным опроса.

Рисунок А.3 – Доля восприятия качества товаров и услуг под брендом «Покупай пермское»

Таблица А.9 – Классификация покупателей по степени лояльности к бренду «Покупай пермское»

Группа	Оценка	Краткая характеристика
Промоутеры	9–10	Действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения. Ведут себя как приверженные покупатели, типично делая повторные покупки и отдавая компании большую долю в своих расходах. Рекомендуют компанию друзьям и коллегам
Пассивные	7–8	Являются пассивно удовлетворенными покупателями (просто платят); если скидка или притягательная реклама конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут компанию. Могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма
Критики (диктаторы)	0–6	Их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменило их жизнь к худшему. Они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали. Посылают жалобу за жалобой и увеличивают расходы компании на их обслуживание. Дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам
Примечание – Составлено автором по данным анкетирования.		



Примечание – Составлено автором по данным опроса.

Рисунок А.4 – Среднее значение оценок респондентов по лояльности к бренду «Покупай пермское»

По результатам проведенного опроса посетители торговых центров были разделены на группы в зависимости от уровня лояльности к бренду «Покупай пермское» (*NPS*) на нелояльных (ТРК «Спешилов», ТЦ «Колизей») и лояльных (ТРК

«Семья», ТЦ «Земляника», ТРК «Столица») (таблица А.9). При этом результаты офлайн- и онлайн-опроса демонстрируют отрицательную лояльность к бренду (минус 1 % и минус 5 % соответственно).

Таблица А.10 – Доля респондентов по лояльности к проекту «Покупай пермское»

Объект исследования	Доля респондентов, %			NPS, %
	промоутеров	пассивных	критиков	
ТРК «Семья»	38,9	30,6	30,6	8,33
ТЦ «Земляника»	34,3	34,3	31,4	2,86
ТРК «Столица»	38,0	26,0	36,0	2,00
ТЦ «Колизей»	30,8	33,3	35,9	-5,13
ТРК «Спешилов»	36,5	20,3	43,2	-6,76
Всего в 2018 г.	35,8	27,4	36,8	-0,85
Данные интернет-опроса	27,7	39,8	32,5	-4,82

Примечание – Составлено автором.

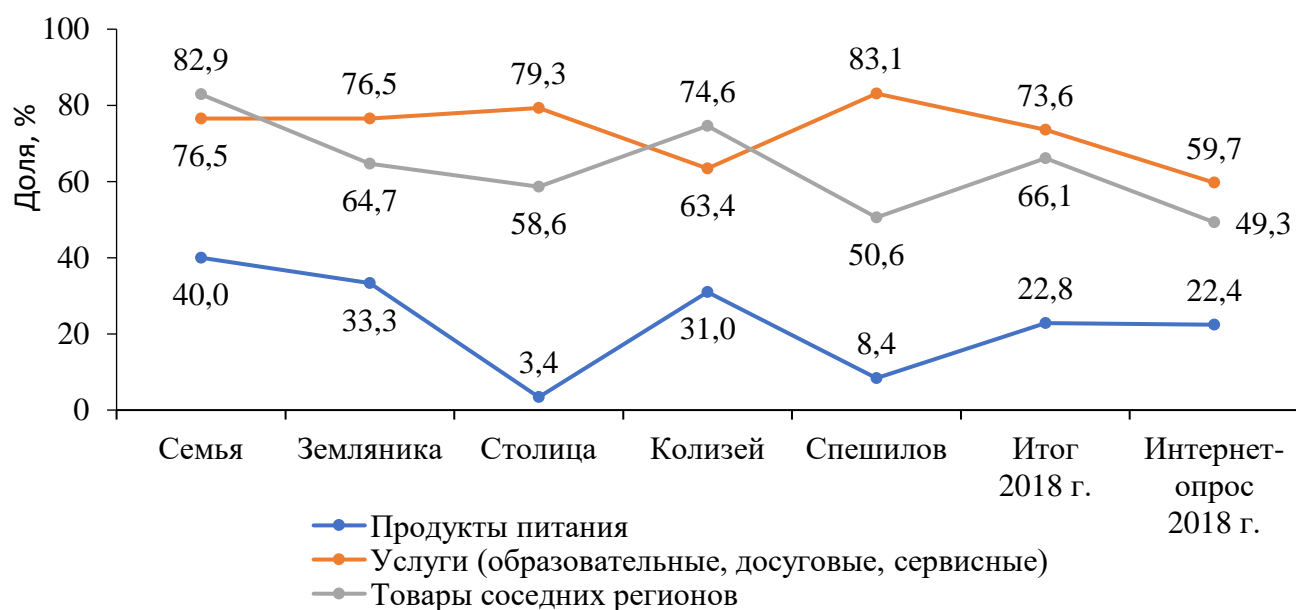


Рисунок А.5 – Доля респондентов, которые не знают бренды разных категорий

По исследуемым товарным категориям были выделены топ-10 брендов top-of-mind, называемых респондентами. Среди производителей продовольственных товаров лидируют Нытвенский маслозавод (37,8 %), Кунгурское (26,7 %) и Кун-

гурский мясокомбинат (12,6 %). При выборе респонденты отмечали, что для них важнее качественный продукт (таблица А.11).

Таблица А.11 – Рейтинг пермских производителей по группам товаров по уровню узнаваемости top-of-mind

Номер в рейтинге	Продукты питания	Доля, %	Услуги (образовательные, досуговые, сервисные)	Доля, %	Товары соседних регионов	Доля, %
1	Нытвенский маслозавод	37,8	Кино	11,7	Удмуртская молочная продукция	8,1
2	Кунгурское	26,7	Театры	5,1	Кезский молкомбинат	6,6
3	Кунгурский мясокомбинат	12,6	Университет	3,3	Село зеленое	3,6
4	Кунгурский молкомбинат	9,3	Музеи	2,4	Удмуртия мясо	2,1
5	Вемол	8,1	Дом.ру	1,2	Киров молоко	1,5
6	Пермский мясокомбинат	8,1	«Театр театр»	1,2	Ижевск	1,2
7	Молоко	6,3	Бассейны	0,9	Китайское	0,9
8	Кудымкарское	4,2	«Колизей» кино	0,9	Можга	0,9
9	Куединский мясокомбинат	3,9	«Политех»	0,9	Одежда Московская	0,9
10	Пермский хлебокомбинат	3,6	«Сельхоз»	0,9	Башкирское мясо	0,6

Все названные пермские бренды были разделены на группы по товарной принадлежности. Так, наиболее популярными продовольственными брендами были молочные (70,3 %) (таблица А.12). Также удалось выделить бренды мясных продуктов, хлеба, сладостей и готовой еды. 33,9 % респондентов выделили группы брендов продовольственных и непродовольственных товаров, поставляемых из соседних регионов, а также услуги (таблица А.13). Среди них преобладает продовольственная продукция, лидирующей группой является молочная – 25,2 %.

Таблица А.12 – Группировка называемых респондентами пермских продовольственных брендов в зависимости от категории товара, %

Категория товаров	Итог 2018 г.	Семья	Земляника	Столица	Колизей	Спешилов
Молочная продукция	70,3	51,4	41,2	98,3	60,6	92,8
Мясная продукция	35,4	10,0	31,4	67,2	35,2	37,3
Хлеб	8,4	0,0	5,9	5,2	14,1	14,5
Сладости	5,1	0,0	2,0	10,3	4,2	8,4
Готовая еда	2,1	0,0	3,9	3,4	0,0	3,6
Примечание – Составлено автором по данным опроса.						

Таблица А.13 – Группировка называемых респондентами брендов товаров и услуг из соседних регионов, %

Группа товаров и услуг	Итог 2018 г.	Семья	Земляника	Столица	Колизей	Спешилов
Молочная продукция	25,2	15,7	25,5	36,2	18,3	31,3
Мясная продукция	3,0	1,4	3,9	1,7	2,8	4,8
Текстиль	2,7	0,0	7,8	3,4	0,0	3,6
Сладости	1,5	0,0	0,0	1,7	1,4	3,6
Хлеб	0,6	0,0	0,0	3,4	0,0	0,0
Примечание – Составлено автором по данным опроса.						

По результатам опроса минимальное значение узнаваемости top-of-mind не получил ни один производитель (приблизился к нему лишь Нытвенский маслозавод). При этом большинство респондентов отмечали сложность в ассоциации брендов с «пермскими», даже если их знают. Продовольственные товары, в силу более регулярных покупок, остаются наиболее популярной категорией, как и в 2017 г.

Молочная продукция	Мясо	Рыба
Фрукты и овощи	Готовая еда	Алкоголь (вина)
Сыры	Хлеб	Эко-продукция
Поиск ниш для местных товаропроизводителей во всех группах товаров		

Примечание – Составлено автором по данным опроса.

Условные обозначения:

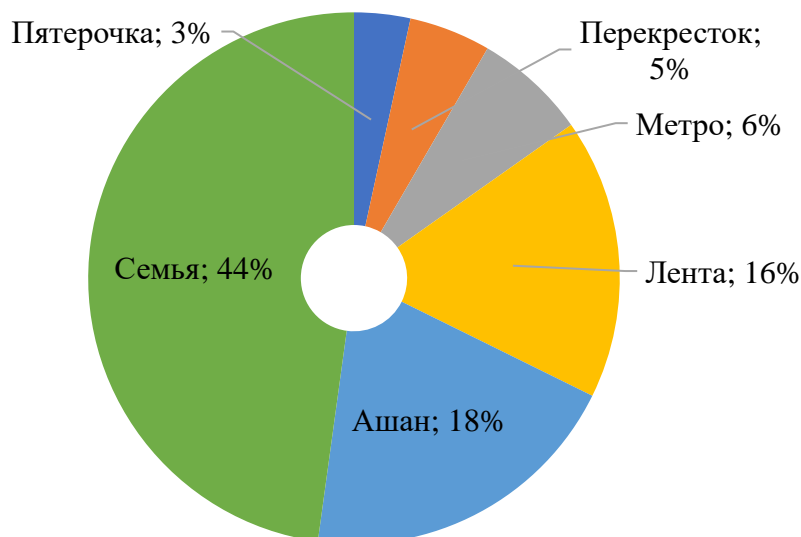
- Категория требует активного развития и перезагрузки
- Категория представлена максимально выгодно (в городе), но требует совершенствования
- Категория успешна, требует лишь поддержания

Рисунок А.6 – Приоритетные категории товаров для развития



Примечание – Составлено автором по данным опроса.

Рисунок А.7 – Категории товаров, в которых респонденты показывают максимальную лояльность к СТМ

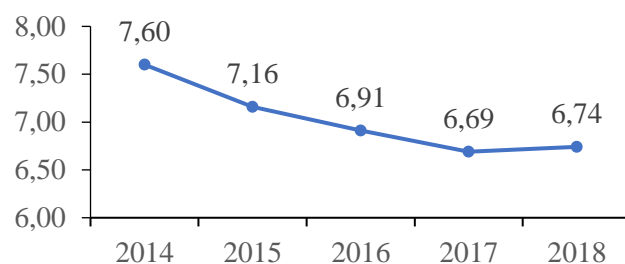
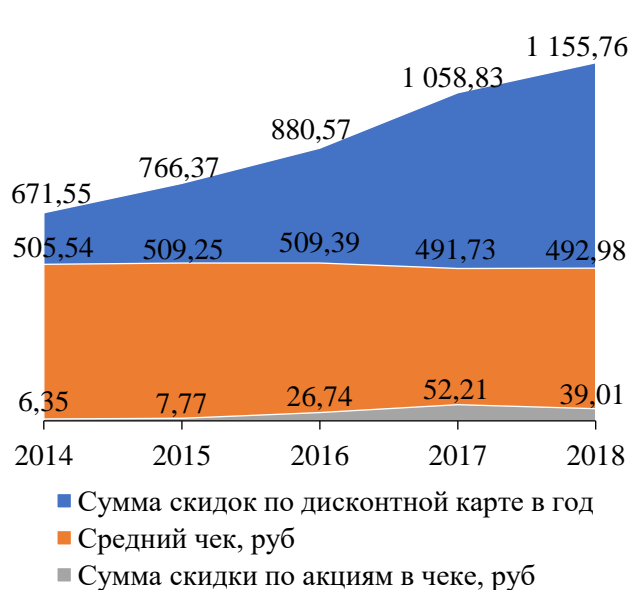


Примечание – Составлено автором по данным опроса.

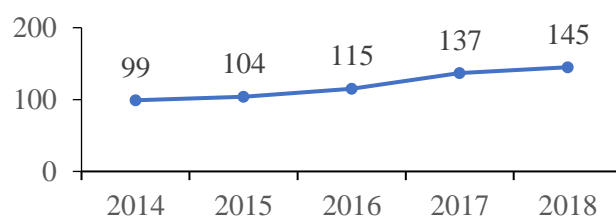
Рисунок А.8 – Торговые сети, в которых респонденты выбирают СТМ

Результаты оценки среднего постоянного покупателя за 2014–2018 гг. представлены на рисунке А.9.

Средний клиент увеличил количество посещений сети в 1,72 раза, уменьшил количество покупок на 11 %, предпочитает аукционные товары, также выросла востребованность дисконтных предложений. Была проведена группировка покупателей продовольственного ритейлера по трем критериям: средний чек, частота покупок и доля скидки в чеке.



б – среднее количество позиций в чеке



в – среднее количество чеков в год

а – скидки по дисконтной карте и по акциям

Примечание – Составлено автором по результатам количественного анализа данных экспериментальной региональной продовольственной торговой сети Пермского края.

Рисунок А.9 – Изменения среднего чека, суммы скидок по дисконтной карте и суммы скидки по акциям региональной продовольственной торговой сети за 5 лет

В результате сформировано восемь групп клиентов (таблица А.14).

В таблице А.14 и далее в тексте используются следующие условные обозначения в названиях групп:

– «семейные покупки» – члены семьи и друзья пользуются одной дисконтной картой через мобильное приложение, совершают частые покупки на небольшие суммы;

– «темные лошадки» – редко совершают покупки, чувствительны к цене;

– «верные друзья» – живущие рядом семьи с невысоким доходом; офисные работники; жильцы близлежащих домов, покупающие привычные товары; сотрудники близкорасположенных организаций;

– «звезды» – приверженные покупатели, постоянные и высокодоходные;

– «закупки на неделю» – совершают покупки редко, но на большие суммы;

– «+ скидки» – доля скидок в чеке выше среднего значения;

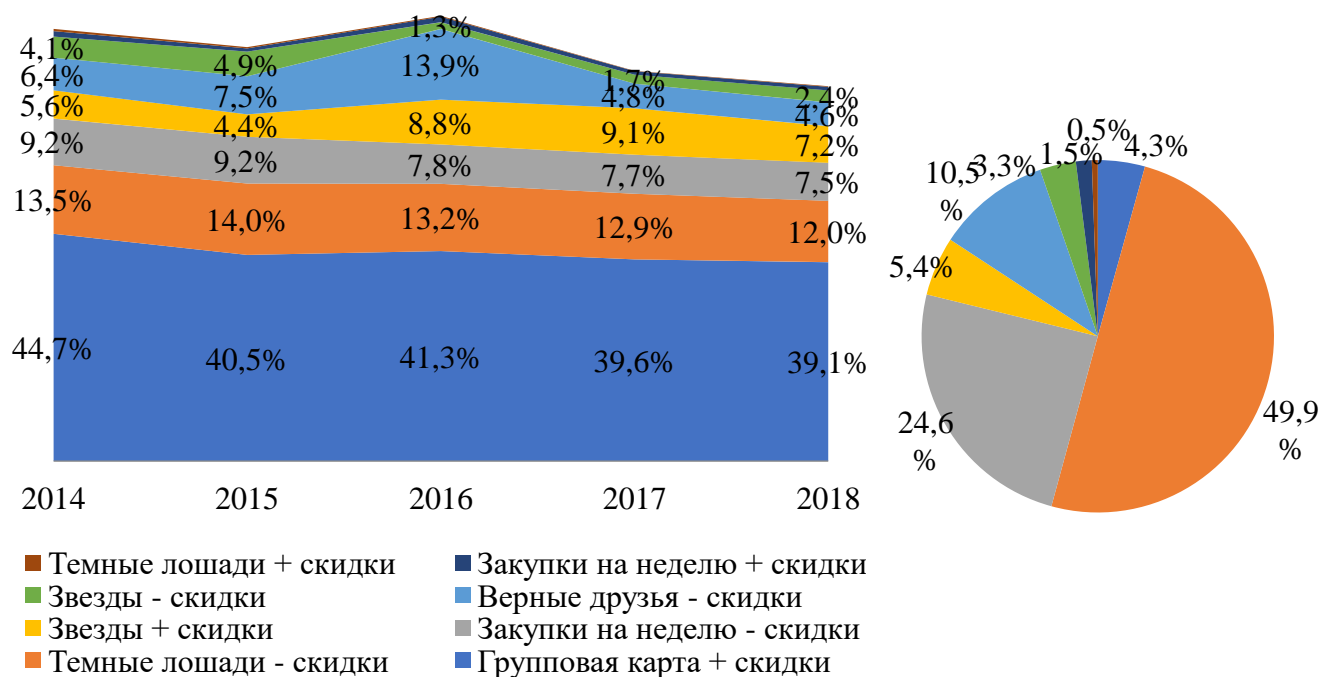
– «- скидки» – доля скидок в чеке ниже среднего значения.



Таблица А.14 – Характеристика групп постоянных покупателей регионального продовольственной торговой сети (средние показатели за 5 лет)

Группа постоянных покупателей	Средний чек, р.	Доля дисконтных карт, %	Доля в обороте, %	Количество чеков в месяц
Семейные покупки + скидки	223,1	4,3	40,7	5,3
Темные лошади – скидки	692,3	49,9	13,0	1,4
Закупки на неделю – скидки	908,1	24,6	8,1	1,4
Звезды + скидки	359,3	5,4	7,2	13,8
Верные друзья – скидки	299,3	10,5	7,2	9,5
Звезды – скидки	362,7	3,3	2,7	8,4
Закупки на неделю + скидки	686,0	1,5	0,8	3,1
Темные лошади + скидки	386,8	0,5	0,2	2,9

Примечание – Составлено автором по результатам количественного анализа данных экспериментальной региональной продовольственной торговой сети Пермского края.



Примечание – Составлено автором по результатам количественного анализа данных экспериментальной региональной продовольственной торговой сети Пермского края.

Рисунок А.10 – Доля оборота и группы клиентов в общем объеме дисконтных карт, %

В динамике доля оборота группы клиентов в общем обороте владельцев дисконтных карт и в общем объеме дисконтных карт представлена на рисунке А.10.

Группа «семейные покупки» с долей в 4,3 % обеспечивает оборот 39 %, а 50 % выданных карт («темные лошадки – скидки») – 12 %. Оборот всех групп клиентов снижается, за исключением группы «звезды + скидки», которые в сравнении с 2014 г. увеличили объем покупок.

## Приложение Б (обязательное)

### Анализ сбалансированности ассортимента

**Сыры.** По данной категории наблюдается рост доли продаж в общем обороте за весь период (рисунок Б.1). Так, доля продаж выросла с 4,9 до 5,03 % (с 2019 до 2022 г.). При этом доля маржи в 2022 г. по сравнению с 2021 г. сократилась на 0,44 %.

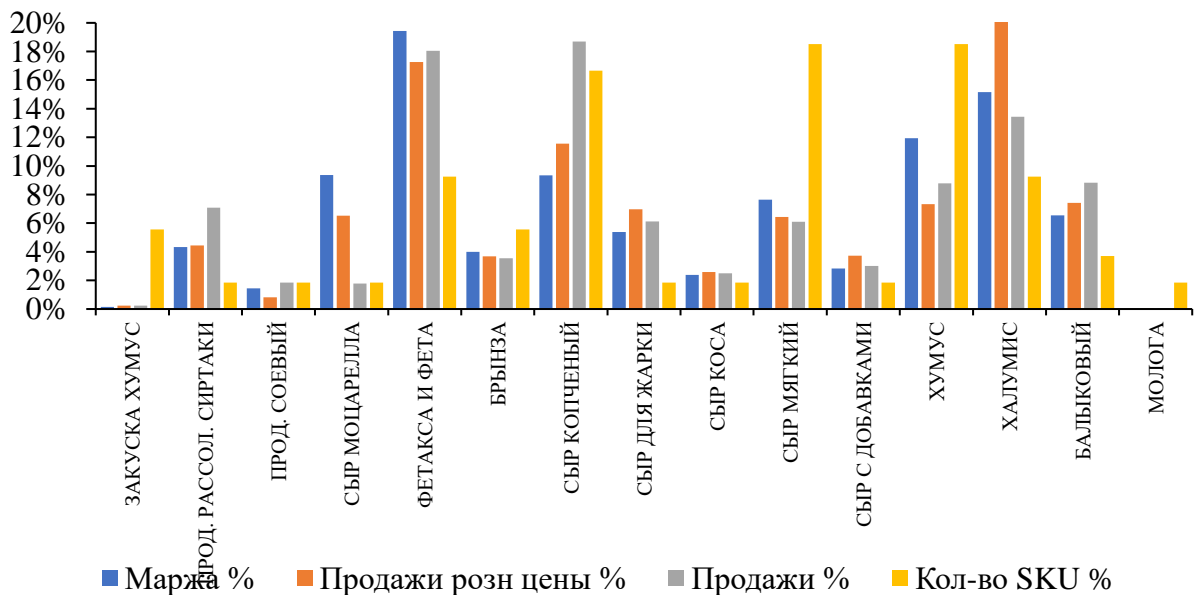


Рисунок Б.1 – Анализ сбалансированности рассольных сыров по разновидностям

Излишек SKU: молога, хумус, сыр мягкий, закуска хумус, брынза. Недостаток SKU: балыковый, халумис, сыр с добавками, сыр коса, сыр для жарки, сыр копченый, фетакса и фета, продукт рассольный «Сиртаки».

Из анализа сбалансированности ассортимента по брендам можно сделать вывод, что необходимо увеличить количество SKU таких брендов, как Hochland, Original, «Предгорье Кавказа» и «Сернурский сырзавод». Также следует уменьшить количество SKU у брендов Volkomolko, Bonfesto, Hummuskasa. Кроме того, можно

исключить такие бренды, как «Горный орел», потому что его показатели продаж очень низкие при высоком значении SKU.

Из анализа сбалансированности рассольных сыров по бренду (рисунок Б.2) можно сделать вывод, что следует исключить такие категории, как закуска хумус и молога.

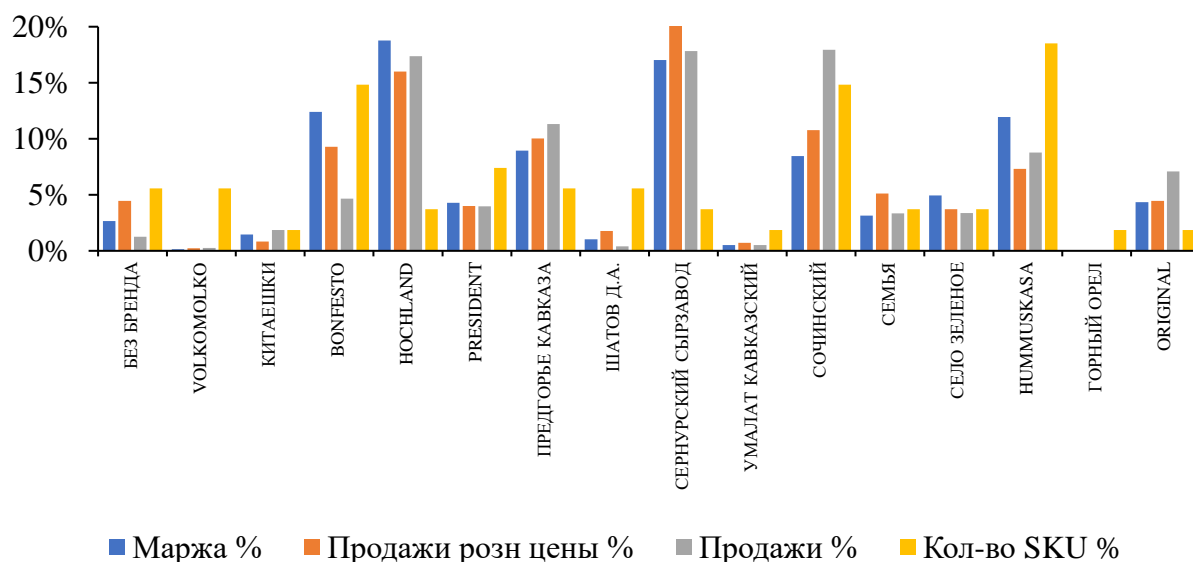


Рисунок Б.2 – Анализ сбалансированности рассольных сыров по бренду

Также имеется необходимость в повышении количества SKU у таких категорий, как продукт рассольный «Сиртаки», сыр для жарки, сыры с добавками и сыр балыковый, так как присутствуют хорошие показатели по продажам и марже, но количество SKU остается на низком уровне. Можно уменьшить количество SKU у мягких сыров и хумуса, так как ассортимент достаточно обширный, но маржа и показатели продаж низкие.

Под сокращение рекомендуются следующие SKU: сыр балыковый «Предгорье Кавказа» МДЖ 45 % 130 г подложка БЗМЖ.

В рамках разновидности «сыры плавленые» (рисунок Б.3) рекомендуется сократить такие категории, как десерт, крем, продукт веганский, продукт сырный, сыр шоколадный плавленый, сыр губернский, молочный и творог соевый тофу, так как показатели их очень низкие и приближенные к нулю. Рекомендуется увеличить количество SKU в таких категориях, как сыр плавленый, сыр бри, сыр косичка, сыр

моцарелла, дорблю, камамбер, рассольный, сливочный, сулугуни и творожный – у этих категорий показатели по марже и продажам достаточно высокие по отношению к количеству SKU, будет целесообразно увеличить ассортимент данных категорий товаров. Снизить количество SKU следует у сыра «Троицкий» и «Халуми».

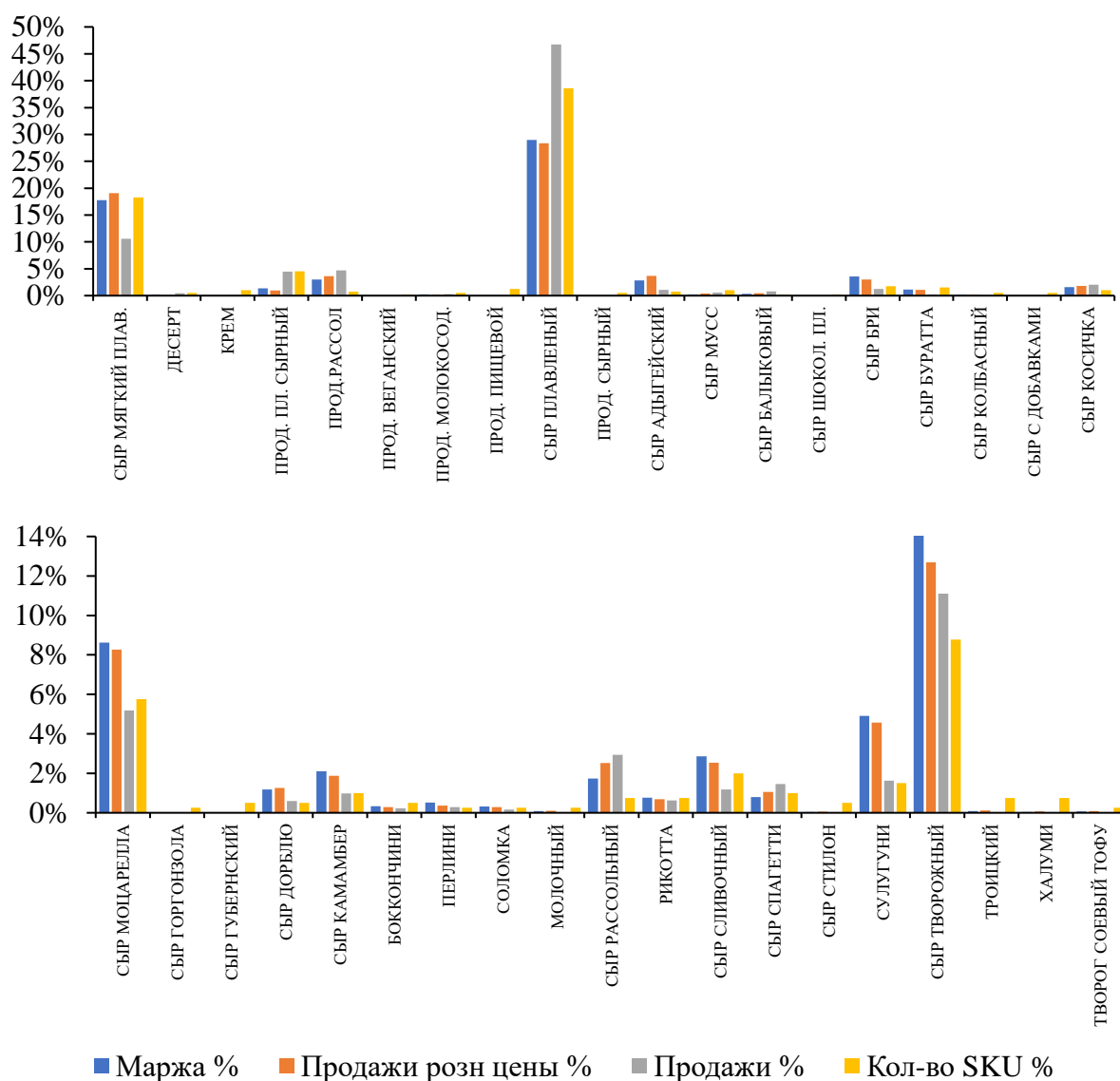


Рисунок Б.3 – Анализ сбалансированности плавленых сыров по разновидности

В категории «плавленые сыры» анализ сбалансированности ассортимента по брендам (рисунок Б.4) показал: можно исключить такие бренды, как Kalleh Willie, Violife, Volkomolko, Castello, «Папа сыр», «Орбита», «Особый» и «Во благо», так как при достаточном количестве SKU у этих брендов нулевые показатели продаж.

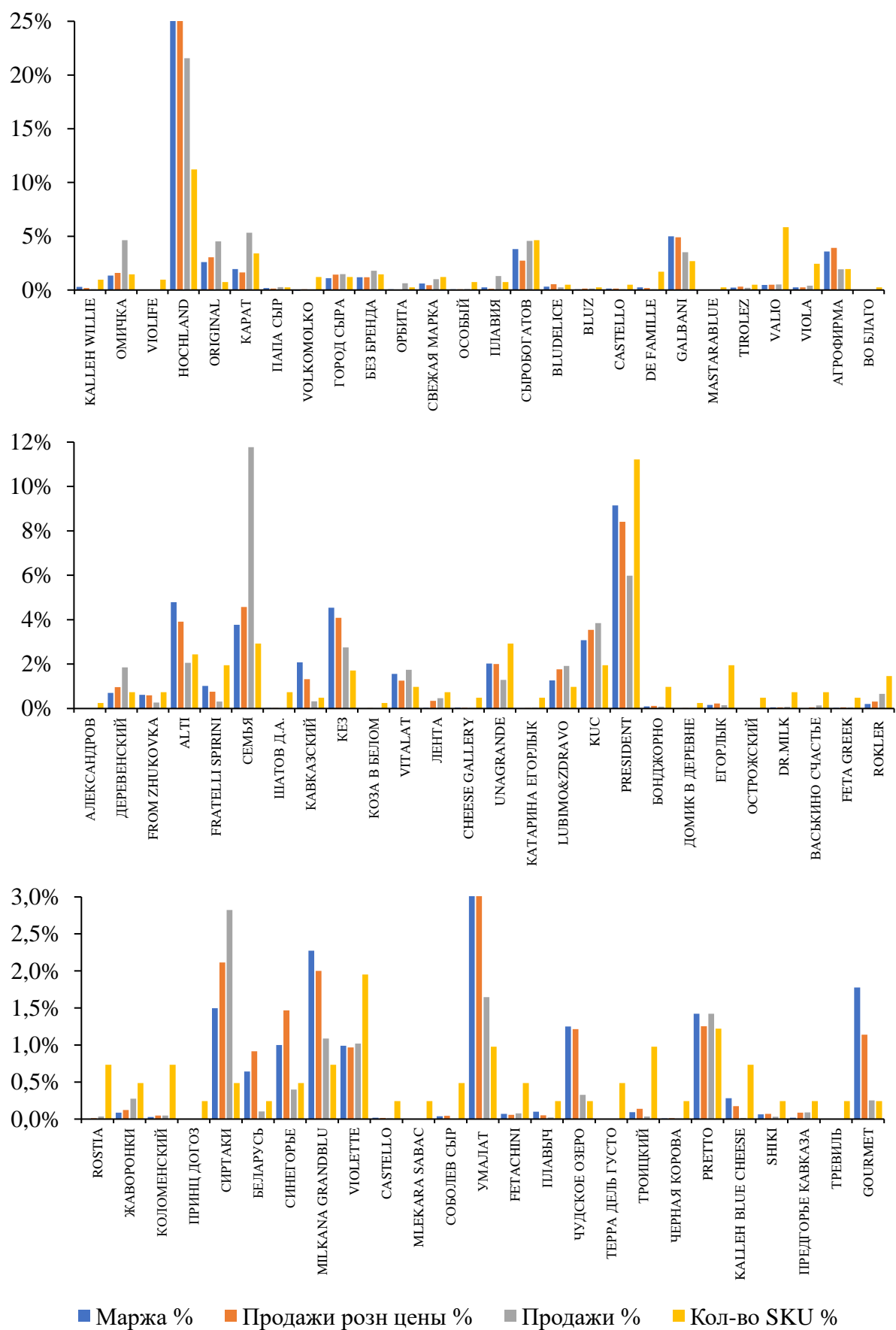


Рисунок Б.4 – Анализ сбалансированности плавленых сыров по бренду

Следует уменьшить количество SKU таких брендов, как Valio, President, Unagrande, Dr. Milk, Rockler, Rostia, Violette, «Бонджорно», «Егорлык», «Коломенский», «Принц Догоз», «Соболев сыр», «Троицкий», Mlekara Sabac и т. д. Кроме того, следует увеличить количество SKU таких брендов, как Hochland, Galbani, Alti, Lubimo/Zdravo, KUC, «Кез», «Кавказский», «Деревенский», «Чудское озеро» и Gourmet, так как показатели продаж у этих брендов достаточно высокие, а по количеству показатели отстают.

К сокращению рекомендуются SKU: сыр «Терра дель густо» голубой с голубой плесенью выс. мол. МДЖ 56 % 85 г БЗМЖ, сыр мягкий President с белой плесенью с орехами бри МДЖ 60 % БЗМЖ, сыр мягкий Moser Bio Premium с белой плесенью и грецкими орехами МДЖ 50 % 125 г, сыр сулугуни «Кез» копченый МДЖ 40 % БЗМЖ, продукт плавленный «Сыробогатов» Pir Pizza МДЖ 50 % СЗМЖ.

Излишек SKU: snack, бри, камбаццола. Недостаток SKU: мягкий, с голубой плесенью, камамбер.

Можно рекомендовать снизить количество SKU по категориям сыр бри, камбаццола и snack, так как показатели продаж гораздо ниже, чем SKU. Также рекомендуется повысить количество SKU в таких видах сыра, как мягкий, камамбер и сыры с голубой плесенью, ведь у каждой категории показатели продаж и маржи выше, чем количество SKU, т. е. у этих категорий имеется перспектива к развитию на данном сегменте.

Анализ категории «сыры с плесенью» (рисунки Б.П.5 и П.6) показал, что все бренды можно оставить, но у брендов «Сернурский сырзавод», Galbani и Supreme можно увеличить количество SKU, так как показатели продаж превышают количество, а у брендов From Zhukovka и President, наоборот, снизить количество SKU. Позиции SKU сокращать не рекомендуется.

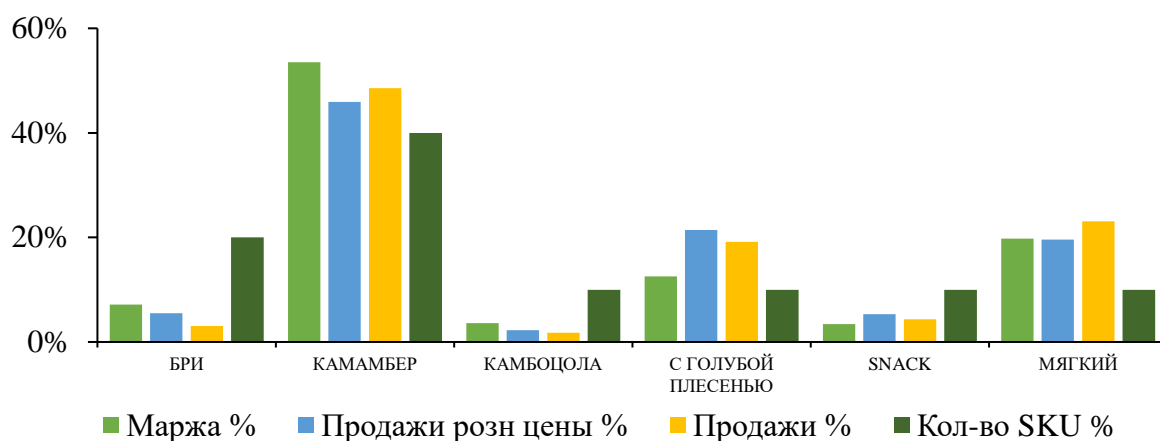


Рисунок Б.5 – Анализ сбалансированности сыров с плесенью по разновидности

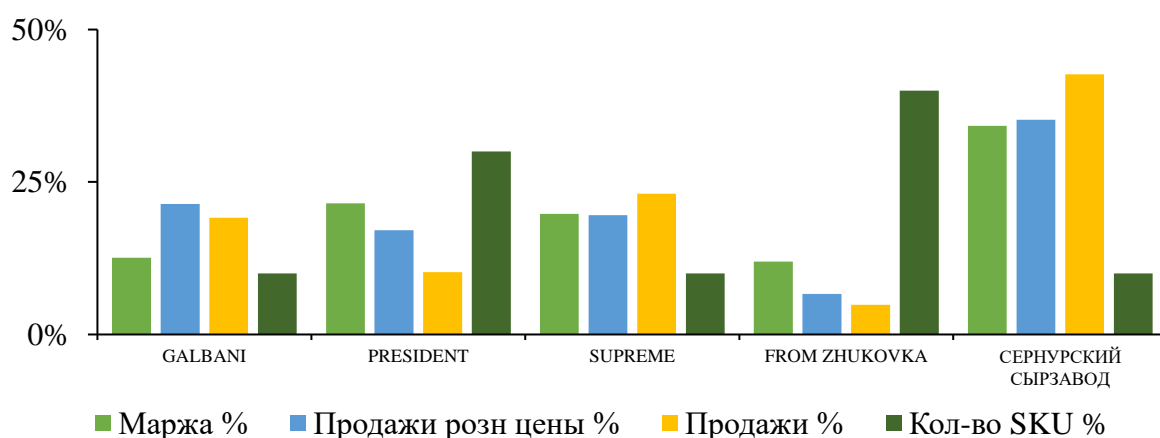


Рисунок Б.6 – Анализ сбалансированности сыров с плесенью по бренду

В разновидности «твердые сыры» (рисунок Б.7) рекомендуется исключить такие категории, как наборы, продукт веганский, продукт на растительном масле, пармезан, безлактозный сыр, рикотта и овечий, так как показатели продаж, маржи и количества SKU очень низкие.

Рекомендуется уменьшить количество SKU у таких категорий, как сыр полутвердый, твердый сыр, козий сыр, сыр с добавками, карамболь и кабощ, так как на рисунке Б.7 ясно просматривается несбалансированность показателей продаж и количества SKU. Можно увеличить ассортимент таких категорий, как нарезка, маасдам, пармезан, сыр медовый, российский, гауда, голландский, легкий, мраморный, сметанковый и алтайский – у этих категорий достаточно высокие показатели по продажам и марже, т. е. есть хорошая перспектива.



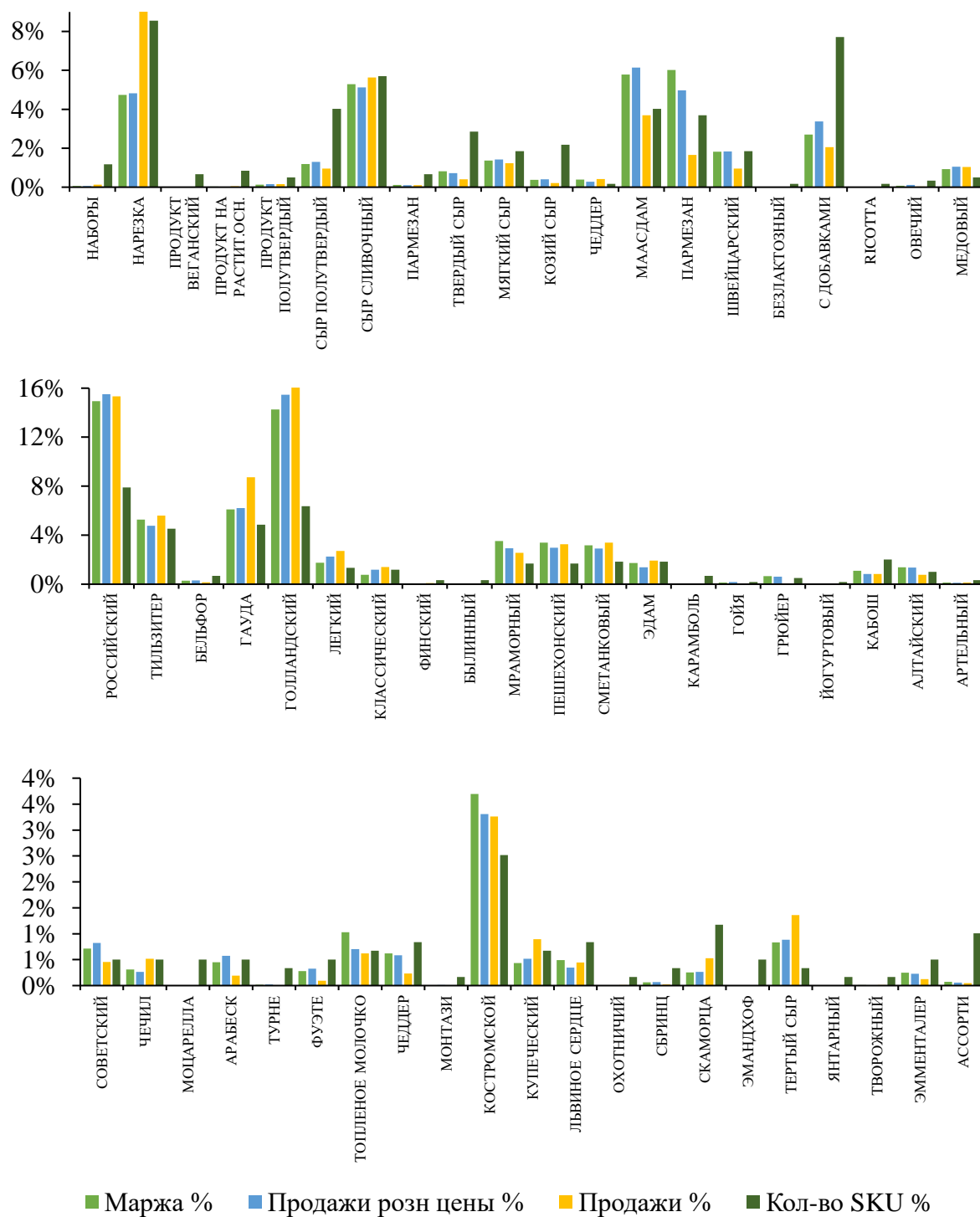


Рисунок Б.7 – Анализ сбалансированности твердых сыров по разновидности

Проанализировав сбалансированность ассортимента категории «твердые сыры» по бренду (рисунок Б.8), мы пришли к выводу, что можно убрать бренды «Сырный котик», «Лента», «Амадеус», «Тоиду», «Великославич», «Высокий град», «Голден чиз», «Кировочепецк», «Кошкинский», «Золото Пущи», «Луи Филипп», Violife, Amyga, Endorf, Pesto, Parme, Elite, Emandhof, President и т. д. – у них

нулевые продажи, а количество SKU достаточно, т. е. нецелесообразно держать столько лишних брендов в одной категории.

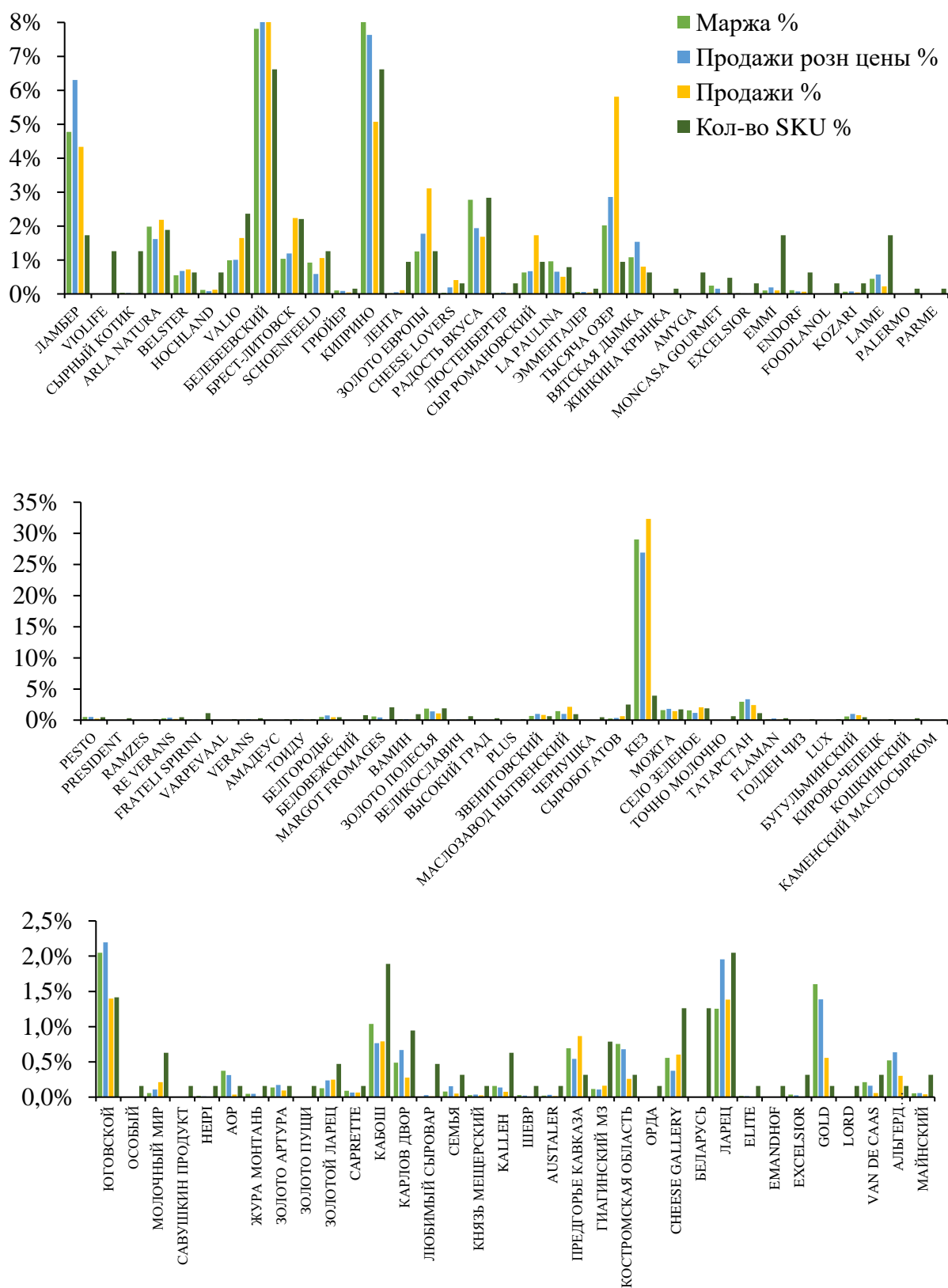


Рисунок Б.8 – Анализ сбалансированности твердых сыров по бренду (начало)

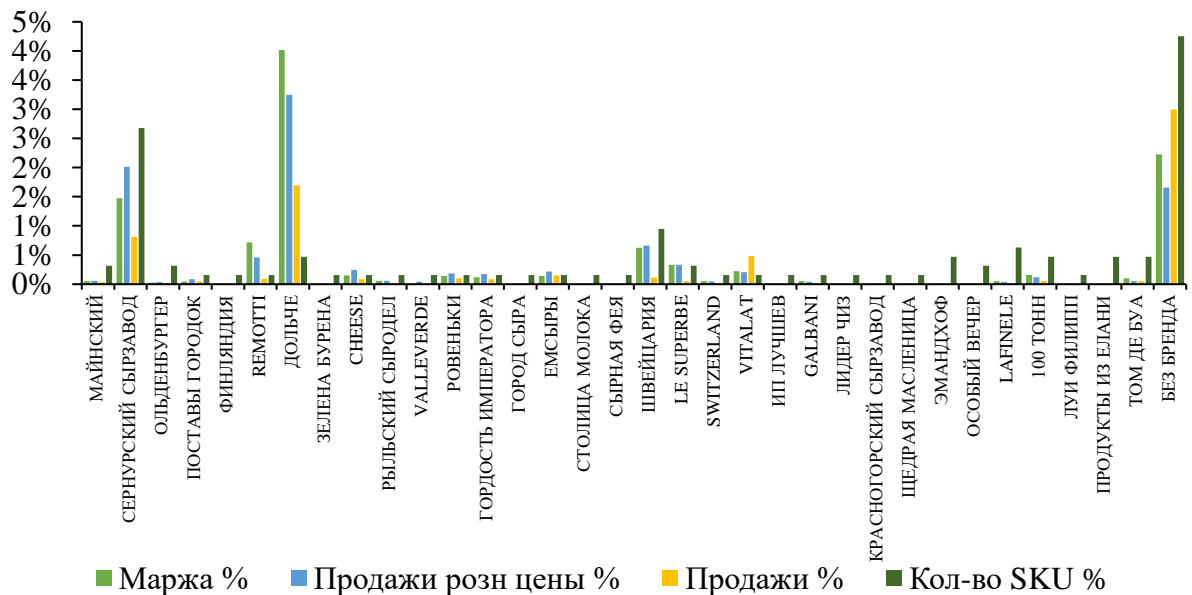


Рисунок Б.8 – Анализ сбалансированности твердых сыров по бренду (окончание)

Можно рекомендовать увеличить количество SKU по брендам «Ламбер», «Белебеевский», «Тысяча озер», «Кез», «Юговской», «Предгорье Кавказа», «Костромская область», «Дольче» и Gold – у них хорошие показатели продаж, но по количеству SKU они отстают. Бренды, которым следует уменьшить количество SKU: Valio, Emmi, Laime, «Молочный мир», «Золотой ларец», «Карлов двор», «Ларец», Kalleh, Cheese Gallery.

К сокращению рекомендуются SKU: продукт на растительной основе постный вкус сыра с паприкой ломтики МДЖ 40 % 150 г, сыр козий Kalleh Goat Cheese МДЖ 52 % БЗМЖ, сыр твердый Galbani Reggianito МДЖ 32 %, сыр Маасдам «Можгасыр» МДЖ 45 %, сыр «Тет де муан» Margot Fromages МДЖ 51 % 100 г БЗМЖ, сыр «Ларец» с чили и паприкой МДЖ 50 % БЗМЖ, сыр голландский МДЖ 45 % «Юговской КМП» БЗМЖ, сыр российский «Белебеевский» мдж 50 % 220 г в/у, сыр «Майнский» голландский полутвердый МДЖ 45 % БЗМЖ, сыр гауда экстра «Белебеевский» МДЖ 45 % 220 г в/у БЗМЖ, сыр сливочный МДЖ 50 % «Юговской КМП», сыр великокняжеский «Золото Полесья» с ароматом топленого молока МДЖ 46 % 200 г БЗМЖ, не выб. сыр Маасдам Мортон «Вятская дымка» МДЖ 45 %, сыр Valio Oltermanni Grand Maasdam полутвердый МДЖ 47 % 200 г брусок БЗМЖ, продукт сырный «Русский» сычужный полутвердый с заменителем

молочного жира МДЖ 50 %, сыр «Сметанковый» МДЖ 50 % «Юговской КМП», сыр «Беловежский трюфель» с жареным арахисом МДЖ 40 % (Беларусь), сыр легкий «Сыробогатов» МДЖ 25 % БЗМЖ.

**Овощи, грибы соленые.** Рост доли продаж категории в общем обороте на 0,08 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Также наблюдается рост доли маржи на 0,12 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г. (рисунок Б.9). Категория развивается и кардинальных перемен не требует.

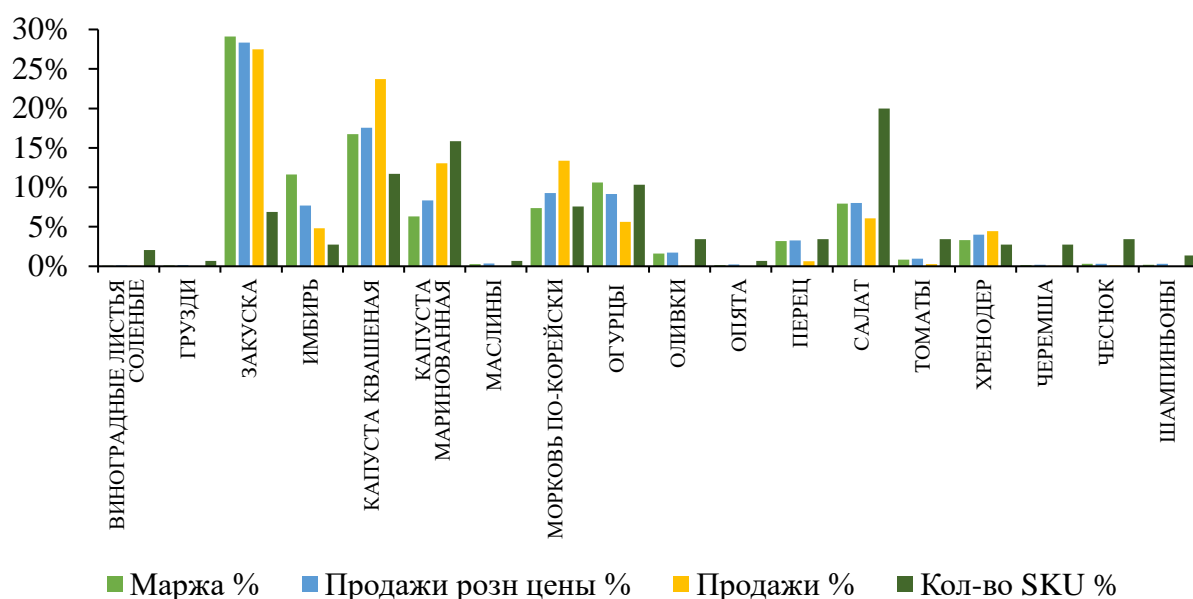


Рисунок Б.9 – Анализ сбалансированности овощей, грибов соленых по разновидности

Излишек количества SKU: шампиньоны, чеснок, черемша, томаты, салат, перец, опята, оливки, огурцы, маслины, капуста маринованная, грузди и виноградные листья соленые. Недостаточное количество SKU: хренодер, морковь по-корейски, капуста квашеная, имбирь и закуска.

Проанализировав диаграмму эффективности по разновидностям овощей (см. рисунок Б.9), можно сказать, что наиболее эффективным товаром является закуска, у нее самые высокие показатели эффективности, по ней стоит увеличить количество SKU. Также увеличить количество SKU стоит по имбирию, капусте квашеной, моркови по-корейски, хренодеру. Неэффективными являются виноградные листья

соленые, грузди, капуста маринованная, огурцы, оливки, салат, томаты, черемша, чеснок, шампиньоны. По ним стоит уменьшить количество SKU, так как их показатели эффективности не соответствуют ему.

Недостаточное количество SKU брендов: «Киты еды», «Рамазанов» и «Красногорский». Излишек количества SKU: «Греко», «Любимый продукт», «Ергачинские разносолы», «Домашние шедевры». Сбалансированность наблюдается по брендам «Ядрены корень», «Вакамэ», «Семья», «Ли».

Проанализировав диаграмму эффективности по бренду овощей (рисунок Б.10), можно заключить, что наиболее эффективными являются бренд «Красногорский», а также «Киты еды», товары без бренда, «Рамазанов». Им стоит увеличивать количество SKU своих товаров. Неэффективными являются бренды «Домашние шедевры», «Овощнов», «Любимый продукт», «Ешь фреш». Количество их SKU слишком большое, необходимо уменьшить.

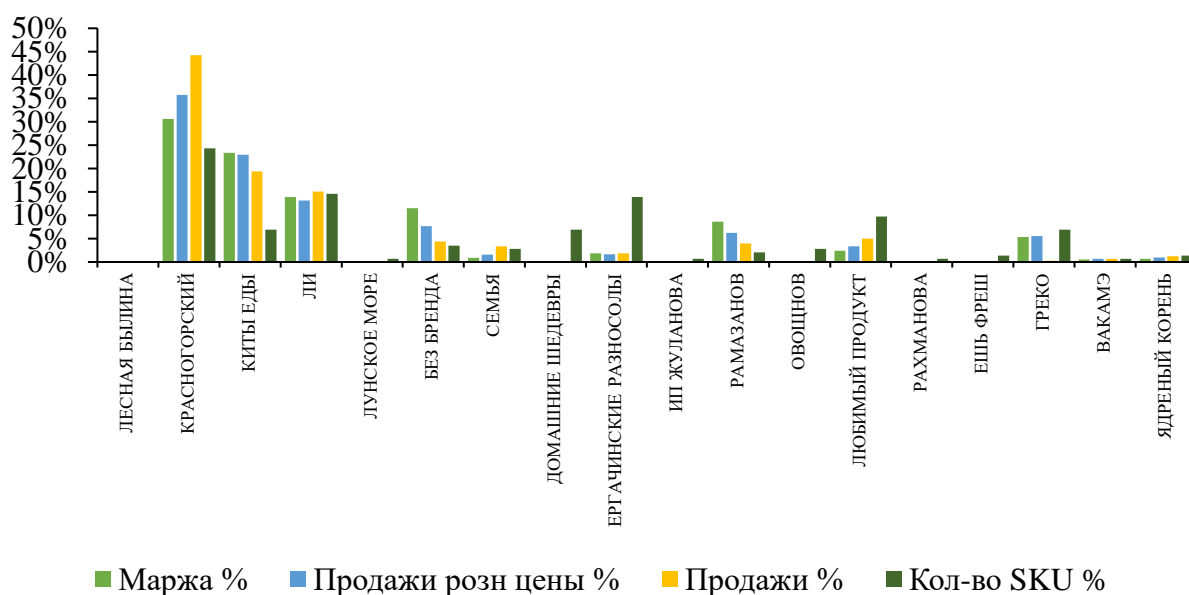


Рисунок Б.10 – Анализ сбалансированности овощей, грибов соленых по брендам

Под сокращение рекомендуются SKU: салат «Домашние шедевры» маслята по-корейски, заправленные луком/чесноком 200 г, салат «Домашние шедевры» морковь с баклажанами по-корейски 300 г, огурцы маринованные целые «Красногорский».

**Замороженные продукты.** Наблюдается рост доли продаж на 0,08 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г., доля маржи также выросла примерно на 0,2 % (рисунок Б.11). В целом категория растет и развивается.

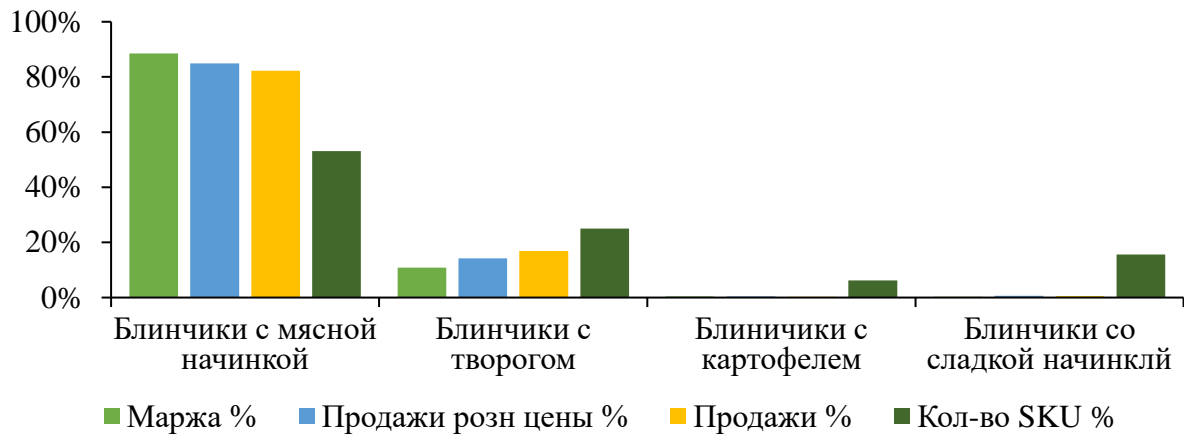


Рисунок Б.11 – Анализ сбалансированности блинчиков по разновидностям

В результате анализа наблюдается разбалансированность ассортимента блинчиков по разновидностям. Недостаточное количество SKU блинчиков с мясной начинкой. Излишек SKU с творогом, картофелем и со сладкой начинкой.

В результате анализа наблюдается разбалансированность блинчиков по брендам (рисунок Б.12).

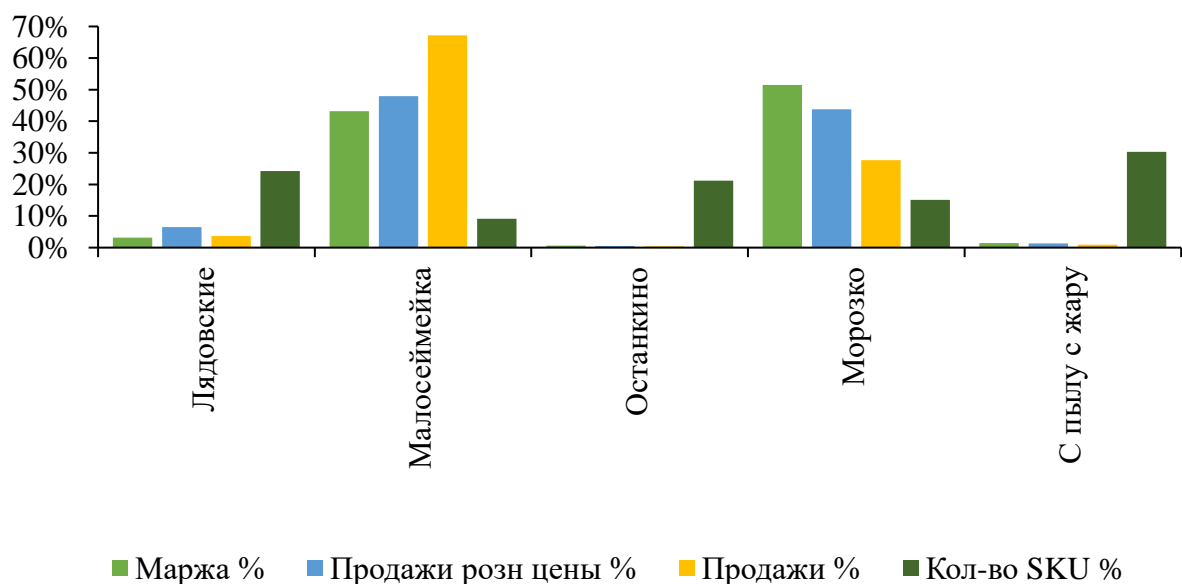


Рисунок Б.12 – Анализ сбалансированности блинчиков по бренду

Недостаточное количество SKU под брендами «Малосемейка» и «Морозко». Излишек SKU под брендами «Лядовские», «Останкино» и «С пылу с жару».

Под сокращение рекомендуются SKU: блинчики «Лядовские» фаршированные с картофелем и беконом замороженные 600 г.

По результатам анализа наблюдается разбалансированность готовых замороженных блюд по разновидностям (рисунок Б.13). Недостаточное количество SKU кулинарных изделий. Излишек SKU вторых блюд, супов, вареников, котлет, наггетсов и пиццы.

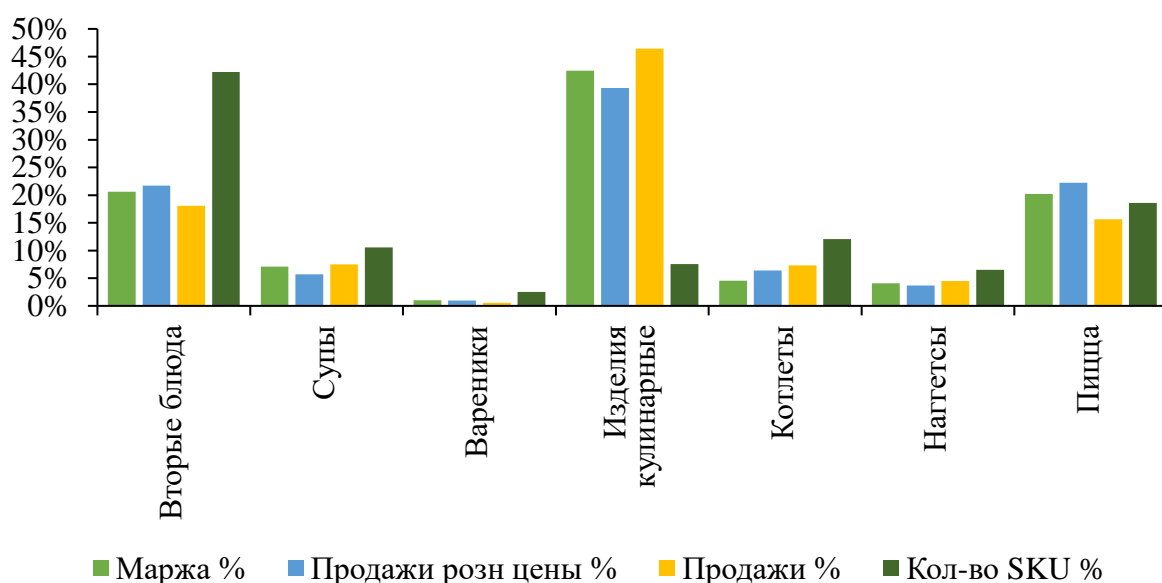


Рисунок Б.13 – Анализ сбалансированности готовых замороженных блюд по разновидностям

По результатам анализа наблюдается разбалансированность готовых замороженных блюд по брендам (рисунок Б.14). Недостаточное количество SKU под брендами «Цезарь», «Горячая штучка» и «Морозко». Излишек SKU под брендами «Сытоедов», «Мираторг», Бондюэль, Vitamin, Casa nostra.

Под сокращение рекомендуются SKU: жареники «Жара» с картофелем и беконом – хлебобулочное изделие замороженное 300 г, блюдо второе готовое «Сытоедов» картоф. с гриб. зап. по-стар. зам. 300 г, изделие кулинарное «Горячая штучка» готовые чизипицца ветчина/грибы замороженное 330 г, блинчики грузинские «Мзареули» брынза/зелень 480 г.

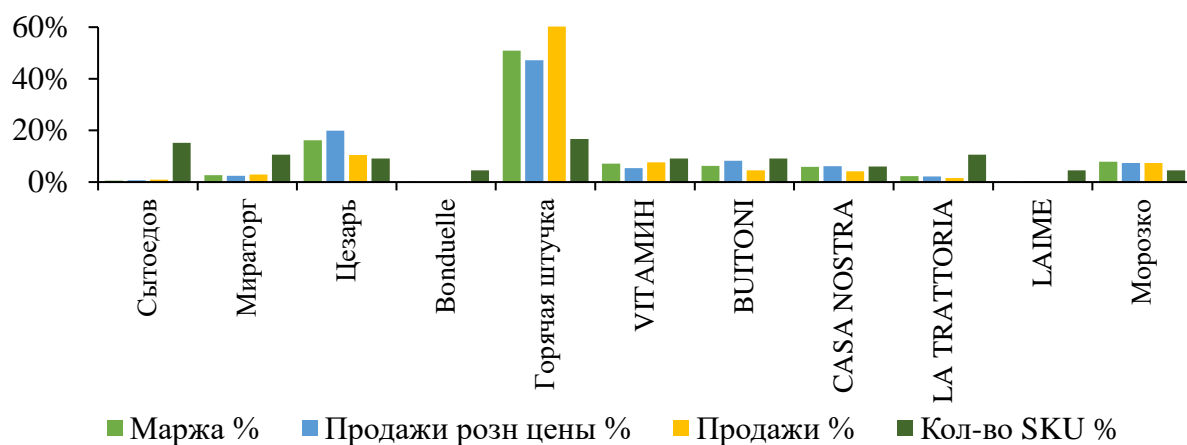


Рисунок Б.14 – Анализ сбалансированности готовых замороженных блюд по бренду

Анализ показал разбалансированность замороженного теста по разновидности (рисунок Б.15). Недостаточное количество SKU: тесто слоеное дрожжевое и бездрожжевое. Излишек SKU: основа для пиццы.

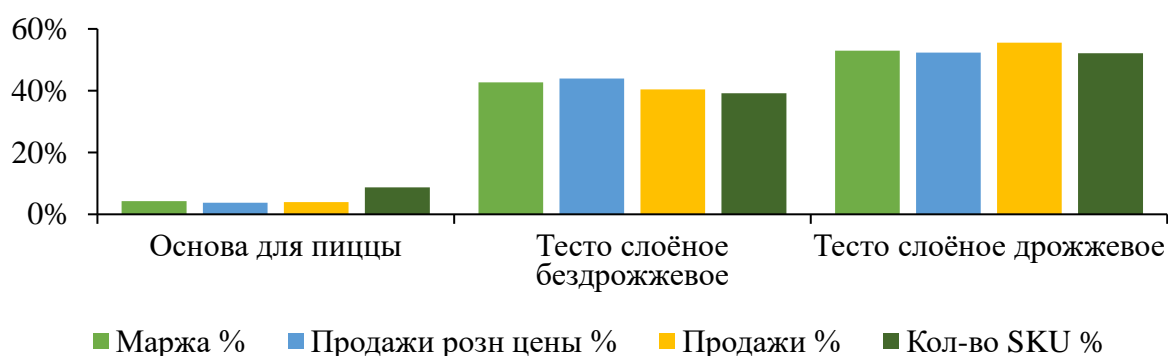


Рисунок Б.15 – Анализ сбалансированности замороженного теста по разновидности

Кроме того, результаты анализа показывают (рисунок Б.16), что наблюдается разбалансированность замороженного теста по брендам. Недостаточное количество SKU под брендами «Звездный», «Уральский пекарь». Излишек SKU под брендами «Морозко», «Масленица», «Царь» и «Цезарь».

Под сокращение рекомендуются SKU: тесто слоеное «Царь» бездрожжевое замороженное 500 г, тесто слоеное «Царь» дрожжевое замороженное 500 г.



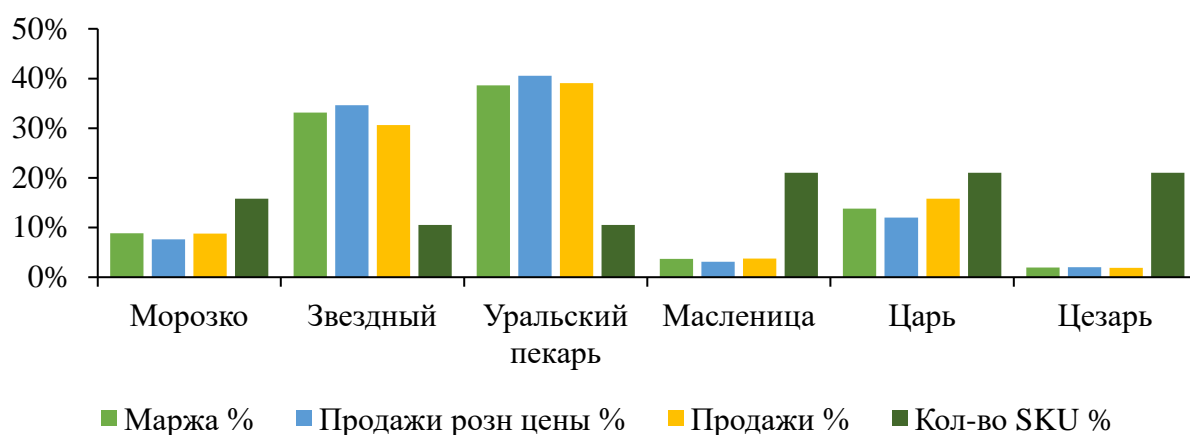


Рисунок Б.16 – Анализ сбалансированности замороженного теста по бренду

В результате анализа прослеживается разбалансированность свежемороженой овощей, фруктов и т. д. по разновидности (рисунок Б.17). Недостаточное количество SKU свежемороженой овощей, овощных смесей. Излишек SKU грибов и свежемороженой фруктов.

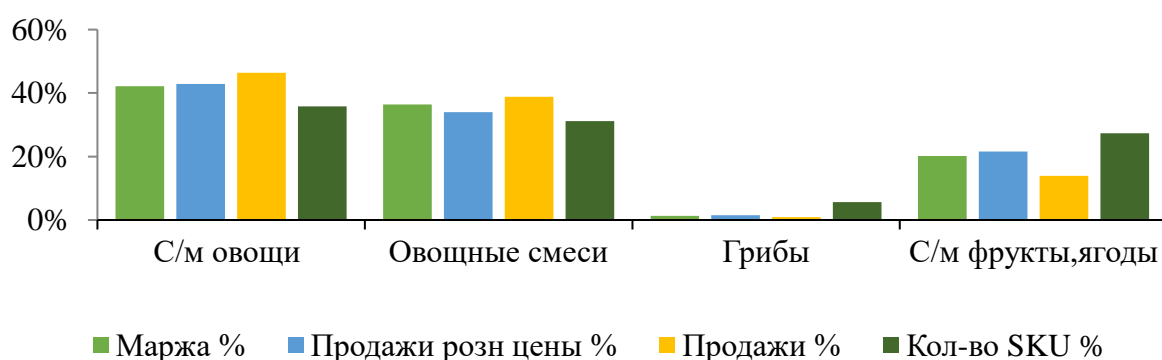


Рисунок Б.17 – Анализ сбалансированности свежемороженой овощей, грибов, фруктов по разновидности

Кроме того, можно наблюдать разбалансированность свежемороженой овощей, фруктов и т. д. по брендам (рисунок Б.18). Недостаточное количество SKU под брендами «Мираторг», «Бондюэль», «4 сезона», Нортех. Излишек SKU под брендами «Свой урожай», «Овощная лавка», «Идея микс».

Под сокращение рекомендуются SKU: свежемороженая фасоль стручковая резаная 400 г «Зимовье», свежемороженая смесь «Сибирская» 400 г «4 сезона».

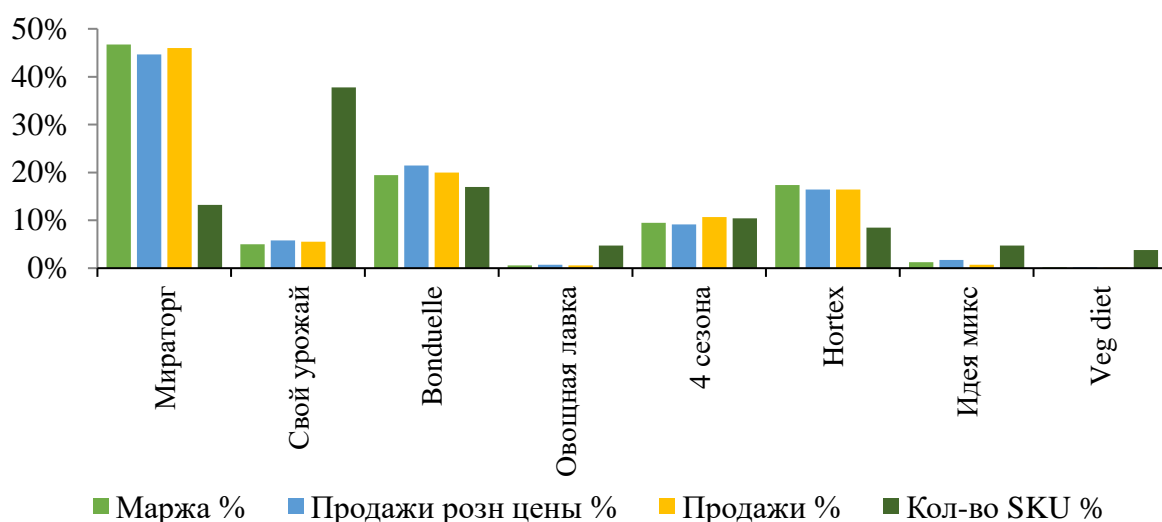


Рисунок Б.18 – Анализ сбалансированности свежемороженых овощей, грибов, фруктов по бренду

**Масло растительное.** Доля продаж категории в «масло растительное» имеет тенденцию роста за весь исследуемый период (с доли продаж 0,59 % в 2019 г. до 1,18 % в 2022 г.). Доля в общей структуре маржи также выросла в 2 раза (рисунок Б.19). Можно заметить, что категория развивается и не требует особых изменений.

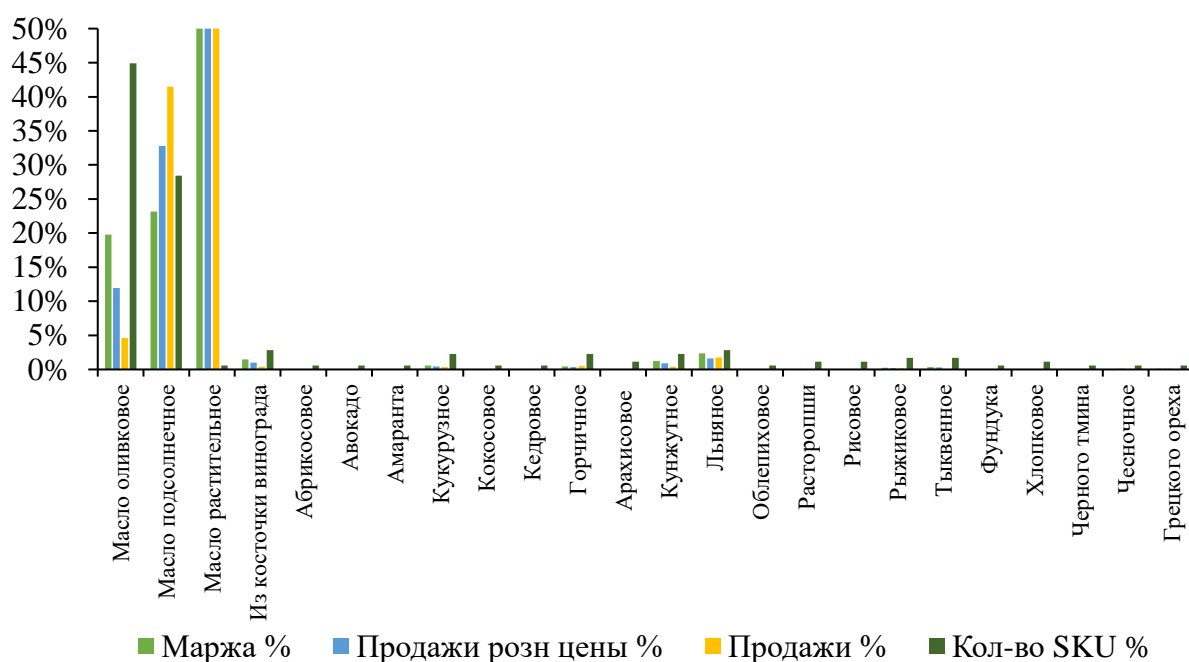


Рисунок Б.19 – Анализ сбалансированности ассортимента растительных масел по разновидностям

Сильный недостаток SKU растительного масла (высокие продажи и маржа, критически низкое количество SKU). Также недостаток SKU в категории «масло подсолнечное».

Излишек SKU: масло оливковое, из косточки винограда, авокадо, амаранта, кукурузное, кокосовое, кедровое, горчичное, арахисовое, кунжутное, льняное, облепиховое, рисовое, рыжиковое, тыквенное, фундука, хлопковое, черного тмина, чесночное и грецкого ореха.

Растительное масло в целом занимает большую долю по всем показателям, кроме количества SKU, но этот результат появился в силу того, что не расписано по более подробным категориям, так что этот факт можно не брать во внимание.

Масло подсолнечное в целом имеет хороший процент продаж, но количество SKU невысокое, можно в дальнейшем увеличить. Наблюдается излишек SKU: масло облепиховое, рисовое, тыквенное, фундука, хлопковое, черного тмина, чесночное, грецкого ореха, кедровое, кокосовое, авокадо и абрикосовое. Недостаточное количество SKU: масло растительное и подсолнечное. В результате анализа наблюдается разбалансированность ассортимента масел по разновидностям.

Проанализировав сбалансированность ассортимента по бренду производителя (рисунок Б.20), можно отметить, что масло растительное, которое представлено без брендов так же занимает лидирующие позиции, что вытекает из того факта, что категория не расписана по брендам. Наблюдается недостаточное количество SKU у таких брендов, как Altero, Ideal, «Благо», «Слобода», «Золотая семечка», у которых есть все шансы на повышение в дальнейшем процента от продаж и продаж по розничным ценам. Также наблюдается излишек количества SKU у таких брендов, как Mr. Ricco, Olitalia, Dial Export, Kotany Gourmet, Romanico, Sanbonsai, так как их показатели продаж достаточно низкие по сравнению с количеством SKU, просто нерационально представлять такой большой ассортимент брендов, не пользующихся популярностью. В результате анализа наблюдается разбалансированность ассортимента масел по брендам.

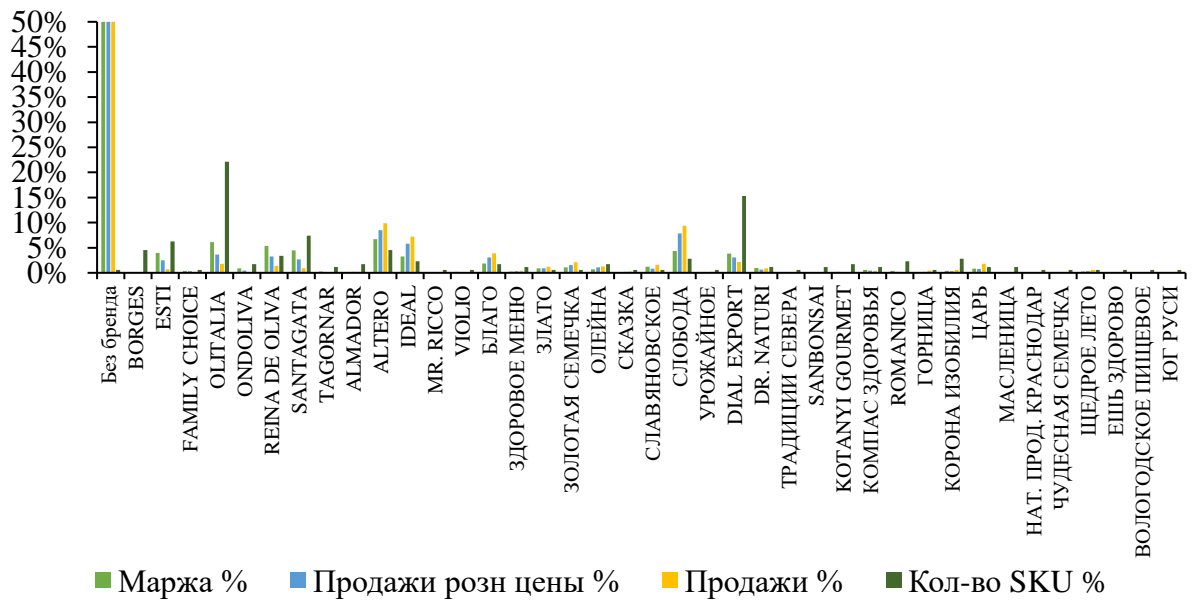


Рисунок Б.20 – Анализ сбалансированности ассортимента растительных масел по брендам

Под сокращение рекомендуются SKU: масло оливковое Borges EV 100 % 0,25 л сб., масло оливковое Borges 100 % 0,25 л сб., масло оливковое Tagornar Экстра Вирджин 250 мл, масло подсолнечное Altero с добавлением масла зародышей пшеницы 810 мл, масло подсолнечное «Благо» с добавлением оливкового рафинированного 1 л, масло подсолнечное Mr. Ricco рафинированное 1 л, масло горчичное Dial Export 100 % нерафинированное 500 мл, масло горчичное «Традиции Севера» пищевое нерафинированное 350 мл.

**Приложение В**  
**(обязательное)**

**Этапы реализации проекта**

Таблица В.1 – Затраты на процесс внедрения новой программы лояльности

Номер этапа	Содержание	Подрядчики	Стоимость, р.	Планируемый результат
1-й этап (июль)	Обмен карт программы лояльности + поддерживающее кросспромо с проектом «Семья Зеленая». Специальные предложения для участников новой программы лояльности.	1. Дизайн карт и визуалов - «GS-TEAM»	490,000.00	Обмен 150 тыс. карт (офлайн и онлайн)
		2. Согласование дизайнов (Аллахвердиева Наиля)	-.00	
		3. Покупка сервера для обработки бонусной программы	600,000.00	
		4. Покупка сервера для обработки данных по персональным предложениям	600,000.00	
		5. Рассылка СМС (на первом этапе покупаем 350 тыс. СМС - по количеству карт + 100 тыс. запас для повторной авторизации/ошибок и т. д.)	840,000.00	
		6. Запуск работы промоутеров на стойках центральных магазинов	3,995,811.00	
		7. Изготовление карт - «БАЗИС» (тендер)	715,000.00	
		8. Доработка существующего МП - «Платформни»	566,000.00	
		<b>ИТОГО:</b>	<b>7,806,811</b>	

Номер этапа	Содержание	Подрядчики	Стоимость, р.	Планируемый результат
2-й этап (сентябрь)	1. Запуск интернет-магазина на сайте <a href="https://semya.ru">https://semya.ru</a> 2. Запуск первой версии нового мобильного приложения (интернет-магазин, доставка + новая программа лояльности)	Data Kit	300,000.00	В первый квартал после запуска выход на 500 онлайн-заказов в сутки
		Домой доставим	4,800,000.00	
		ИТОГО:	5,100,000.00	
3-й этап (октябрь)	Запуск 7 пунктов выдачи Click & collect в центральном магазине каждого района города	1. Определение адресной программы	Отдельное согласование бюджета и плана-графика проекта	В первый квартал после запуска выход на 210 заказов в сутки (30 в день на точку)
		2. Доработка сайта и МП под пункты выдачи Click & collect		
		3. Покупка оборудования (3 комплекта сканер-планшет на каждый пункт выдачи)		
		4. Подбор персонала - 21 человек (ежемесячный ФОТ: ставка 90 р./час, смена 9 час)		
		ИТОГО:		
4-й этап (февраль 2021)	Запуск ВТВ направления + Dark store	1. Выбор площадки для Dark store	Отдельное согласование бюджета и плана-графика проекта	В первый квартал после запуска выход на 100 заказов в сутки
		2. Оборудование для Dark store		
		3. Разработка личного кабинета на сайте для бизнес-клиентов		
		4. Покупка оборудования (10 комплектов сканер-планшет + 2 принтера)		

Номер этапа	Содержание	Подрядчики	Стоимость, р.	Планируемый результат
		5. Подбор персонала - 10 человек (ежемесячный ФОТ: ставка 90 р./час, смена 9 час)		
		ИТОГО:		

1. Разработаны базовые правила и характеристики программы лояльности (ПЛ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработаны условия ПЛ.</li> <li>2. Рассчитана финансовая модель ПЛ.</li> <li>3. Проведена аналитика по существующим дисконтным картам (активная база, средний чек, частота и география покупок).</li> <li>4. Подготовлена презентация проекта.</li> </ol>
2. Внедрена и запущена CRM-система на базе Microsoft Dynamics 365 и специализированного решения Manzana Loyalty	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведен аудит и подписание документов по проекту – все дополнительные соглашения приведены в соответствие с актуальным перечнем работ и сроками.</li> <li>2. Разработано техническое задание по доработке CRM-системы для реализации регистрации клиентов по sms.</li> <li>3. Разработано техническое задание для регистрации пользователя через СМС-код, присвоения в ПЛ признака онлайн и офлайн чека.</li> <li>4. Настроена рекомендательная модель, сервис персональных предложений, правила персональных предложений, фильтрация по генерации персональных предложений.</li> <li>5. Настроен механизм выгрузки персональных предложений в программу лояльности.</li> <li>6. Загружены начальные данные из внешней системы в программу лояльности.</li> <li>7. Осуществлена загрузка исторических транзакций на продуктивную среду.</li> <li>8. Подготовлено техническое задание на запуск дисконтных правил программы.</li> <li>9. Осуществлено предварительное тестирование согласно плану тестирования промышленной среды.</li> <li>10. Проведен пилотный запуск системы.</li> <li>11. Согласовано техническое задание на запуск дисконтных правил программы.</li> <li>12. Развернута и настроена стандартная отчетность Manzana Loyalty Analytics.</li> <li>13. Подготовлен пакет документов и выбран оператор рассылок sms, e-mail, viber, push (Sendsay).</li> </ol>

Плюсы Manzana	Недостатки Manzana	Что делаем?
Разработаны условия программы лояльности	<b>Длительная обработка запросов при начислении и списании бонусов</b> (плавающая скорость интернет-канала). Тестирование в декабре 2019 – время печати чека по г. Перми 20+ секунд, по краю (Кунгур, Чернушка, Лысьва) – 70+ секунд.	Покупаем свои серверы – обработка всех транзакций происходит на базе ИТ Семья
	Закрытый алгоритм разработки персональных предложений	Разрабатываем собственные алгоритмы предоставления персональных предложений
	Высокая стоимость любых доработок системы лояльности	Доработки проводим с помощью ресурса выделенного специалиста ИТ
	<b>Хранение истории покупок клиентов на стороннем ресурсе</b>	Храним данные на собственных ресурсах

Вид работ	Стоимость, р.
Предпроектный аудит	350,000*
Разработка концепции (механика, операционная и финансовая модели)	690,000
Подготовка технического задания	900,000
Настройка системы и интеграции	900,000*
Запуск системы в опытную эксплуатацию	910,000*
Поддержка на этапе запуска	230,000*
Интеграция системы с информационной системой заказчика с целью загрузки товарного справочника и исторических чеков	764,000*
Поддержка февраль-март	183,400*
Хостинг октябрь-март	1,490,323*
Регистрация пользователя через СМС-код, признак онлайн- и офлайн-чека	368,000*
<b>ИТОГО:</b>	<b>6,785,723</b>

Общая стоимость проекта на 5 мая – **6,7 млн р.**

На 5 мая оплачены работы на сумму – **5,53 млн р.**

Не оплачено – **1,25 млн р.** (стоимость работ по 5 и 6 этапам, тех.поддержка, хостинг апрель/май не включены – переподписываем документы без данных работ и их не оплачиваем).



**Планируемая дата завершения работ с Manzana (30 рабочих дней с момента уведомления) – 22 июня**

**\*-5,19 млн р.** – затраты, результатом которых мы не сможем воспользоваться в проекте с новым подрядчиком.

Исполнитель	Вид работ	Стоимость работ, р.		Общая стоимость, р.
		Оплачено	Остаток	
Платформни (Витамин)	Доработка существующего МП	566,000	–	566,000
Домой доставим	Разработка нового мобильного приложения	2,400,000	2,400,000	4,800,000
DataKit	Доработка сайта SEMYA.RU	–	300,000	300,000
GS-TEAM	Разработка визуальных образов	–	490,000	490,000
GS-TEAM	Запуск программы лояльности	–	3,995,811	3,995,811
ГК Пилот	Покупка сервера для обработки бонусной программы	–	600,000	600,000
ГК Пилот	Покупка сервера для обработки данных по персональным предложениям	–	600,000	600,000
Тендер (указаны цены ООО «Базис»)	Печать карт лояльности (на первом этапе печатаем 250 тыс. карт, после запуска проекта - смотрим по динамике и в случае необходимости допечатываем)	–	715,000.00	715,000
Тендер (указаны цены МТС)	Рассылка СМС (на первом этапе покупаем 350 тыс. СМС – по количеству карт + 100 тыс. запас для повторной авторизации/ошибок и т. д.)	–	840,000.00	840,000
<b>ИТОГО:</b>		<b>2,966,000</b>	<b>9,940,811</b>	<b>12,906,811</b>

**Приложение Г**  
**(обязательное)**

**Финансовая модель**

2020	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Исходные данные за 2020 г.						
Количество уникальных пользователей карт, тыс.	172	174	175	170	172	175
Дисконт, %	80	70	60	50	40	35
Бонус, %	20	30	40	50	60	65
Дисконт, тыс. шт.	137,6	121,8	105,0	85,0	68,8	61,3
Бонус, тыс. шт.	34,4	52,2	70,0	85,0	103,2	113,8
Результаты расчета						
Товарооборот с НДС, р.	1 319 969 973	1 308 470 043	1 298 673 882	1 387 299 688	1 402 453 299	1 866 698 056
Товарооборот без НДС, р.	1 099 974 978	1 090 391 703	1 082 228 235	1 156 083 073	1 168 711 083	1 555 581 713
Дисконт, %	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58
Бонус, %	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73
Средневзвешенный процент*	2,53	2,50	2,48	2,45	2,42	2,41
Доля участников программы лояльности в товаро- обороте с социальными картами, %	0,7	0,71	0,72	0,73	0,74	0,74
Недополученная маржа (дисконт + бонус), р.	23 359 113	23 245 317	23 153 589	24 814 387	25 159 760	33 308 996
<p>Примечание – * Процент использования бонусов 85 %.</p> <p>Недополученная маржа (дисконт + бонус) составит 153,04 млн р. против 160,47 млн р. при сохранении существующей дисконтной механики. Экономия от перехода – 7,4 млн р.</p>						

**Приложение Д**  
**(обязательное)**

**Основные показатели грузопотока распределительного центра**  
**при действующей и новой модели**

Таблица Д.1 – Основные показатели грузопотока распределительного центра на II полугодие 2020 г. – действующая модель

Показатель	Сухой	Фреш	ФРОВ	Итого по складам
Товарооборот распределительного центра за полугодие без НДС, р.	750 000 000,00	499 243 162,60	639 311 614,01	1 888 554 776,61
Средняя стоимость одного заказа без НДС, р.	40 322,58	18 953,80	33 506,90	29 499,45
Среднее количество заказов, обработанных через распределительный центр за полугодие	18 600,00	26 340,00	19 080,00	64 020,00
Среднее количество коробов	164 980,00			
Среднее количество доставленных палет в год, в том числе:	31 200,00	17 760,00	27 540,00	76 500,00
по городу	24 336,00	13 852,80	21 481,20	61 200,00
по области	6 864,00	3 907,20	6 058,80	15 300,00
Средняя стоимость доставки одного поддона без НДС, р.:				
по городу	315,00	315,00	315,00	315,00
по области	1 125,00	1 125,00	1 125,00	1 125,00
Средняя стоимость обработки одного пакета документов без НДС, р.	36,72	36,72	36,72	36,72
Средняя стоимость палетирования одной палеты без НДС, р.	35,70	35,70	35,70	35,70
Средняя стоимость отгрузки одного поддона без НДС, р.	71,40	71,40	71,40	71,40
Итого расходов на доставку без НДС, р.:				
по городу	7 665 840,00	4 363 632,00	6 766 578,00	18 796 050,00
по области	7 722 000,00	4 395 600,00	6 816 150,00	18 933 750,00

Показатель	Сухой	Фреш	ФРОВ	Итого по складам
Итого расходов на обработку документов без НДС, р.	682 992,00	967 204,80	700 617,60	2 350 814,40
Итого расходов на палетирование товара без НДС, р.	1 113 840,00	634 032,00	983 178,00	2 731 050,00
Итого расходов на отгрузку, р.	2 227 680,00	1 268 064,00	1 966 356,00	5 462 100,00
Хранение, р.	13 800 000,00	1 236 000,00	4 260 000,00	19 296 000,00
Комплектация и приемка, р.	13 800 000,00	7 500 000,00	12 300 000,00	33 600 000,00
Всего расходов, р.	47 012 352,00	20 364 532,80	33 792 879,60	101 169 764,40
Доля затрат плановая, %	6,30	4,10	5,30	5,40

Таблица Д.2 – Основные показатели грузопотока распределительного центра на II полугодие 2020 г. – новая модель с учетом формирования заказов в системе АВМ Inventory

Показатель	Сухой	Фреш	ФРОВ	Итого по складам
Товарооборот распределительного центра за полугодие без НДС, р.	750 000 000,00	499 243 162,60	639 311 614,01	1 888 554 776,61
Средняя стоимость одного заказа без НДС, р.	60 386,47	18 953,80	33 506,90	32 651,36
Среднее количество заказов, обработанных через распределительный центр за полугодие	12 420,00	26 340,00	19 080,00	57 840,00
Среднее количество доставленных палет в год, в том числе:	17 700,00	17 760,00	27 540,00	63 000,00
по городу	14 160,00	14 208,00	22 032,00	50 400,00
по области	3 540,00	3 552,00	5 508,00	12 600,00
Средняя стоимость доставки одного поддона без НДС, р.:				
по городу	315,00	315,00	315,00	315,00
по области	1 125,00	1 125,00	1 125,00	1 125,00
Средняя стоимость обработки одного пакета документов без НДС, р.	36,72	36,72	36,72	36,72
Средняя стоимость палетирования одной палеты без НДС, р.	35,70	35,70	35,70	35,70
Средняя стоимость отгрузки одного поддона без НДС, р.	71,40	71,40	71,40	71,40

Показатель	Сухой	Фреш	ФРОВ	Итого по складам
Итого расходов на доставку без НДС, р.:				
по городу	4 460 400,00	4 475 520,00	6 940 080,00	15 876 000,00
по области	3 982 500,00	3 996 000,00	6 196 500,00	14 175 000,00
Итого расходов на обработку документов без НДС, р.	456 062,40	967 204,80	700 617,60	2 123 884,80
Итого расходов на палетирование товара без НДС, р.	631 890,00	634 032,00	98 178,00	2 249 100,00
Итого расходов на отгрузку, р.	1 263 780,00	1 268 064,00	1 966 356,00	4 498 200,00
Хранение, р.	13 800 000,00	1 236 000,00	4 260 000,00	19 296 000,00
Комплектация и приемка, р.	13 800 000,00	7 500 000,00	12 300 000,00	33 600 000,00
Всего расходов, р.	38 394 632,40	20 076 820,80	33 346 731,60	91 818 184,80
Доля затрат плановая, %	5,10	4,00	5,20	4,90