

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.23.52.030

Трансформация бизнес-моделей традиционных розничных сетей под влиянием ускоренной цифровизации и поиска новых стратегических ориентиров

Пенькова Инесса Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор,
Заведующий кафедрой экономики и управления,
Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов,
192238, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Фучика, 15;
e-mail: panacea_inessa@mail.ru

Аннотация

В настоящем исследовании рассматривается проблема фундаментальной трансформации бизнес-моделей традиционных розничных сетей под воздействием ускоренной цифровизации и кардинального изменения потребительского поведения. На фоне роста e-commerce и появления омниканальных запросов, классические ритейлеры сталкиваются с экзистенциальным вызовом, требующим пересмотра всех ключевых элементов их деятельности. Цель работы — выявить и количественно оценить механизмы, результаты и стратегические ориентиры этой трансформации. Методология исследования основана на системном подходе с использованием концепции бизнес-модели А. Остервальдера, сравнительного и корреляционно-регрессионного анализа. Эмпирической базой послужили финансовые и операционные отчеты крупных российских ритейлеров за 2020-2024 гг., отраслевые отчеты и глубинные интервью с топ-менеджерами. В результате анализа выявлена «дилемма рентабельности»: компании, активно инвестирующие в цифровизацию, проходят через этап временного снижения операционной рентабельности, однако в дальнейшем демонстрируют ее восстановление и рост, в то время как консервативные сети показывают медленную стагнацию. Установлено, что глубокая омниканальная интеграция является ключевым фактором успеха, приводя к значительному росту коэффициента удержания клиентов (на 23 п.п.) и почти трехкратному увеличению прироста среднего чека лояльного покупателя. Сделан вывод, что успешная трансформация заключается в стратегическом смещении фокуса с маржинальности отдельной транзакции на максимизацию пожизненной ценности клиента (LTV). Это требует не только технологических инвестиций, но и глубокой организационной и культурной перестройки, направленной на создание бесшовного клиентоцентричного опыта.

Для цитирования в научных исследованиях

Пенькова И.В. Трансформация бизнес-моделей традиционных розничных сетей под влиянием ускоренной цифровизации и поиска новых стратегических ориентиров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 289-296. DOI: 10.34670/AR.2025.23.52.030

Ключевые слова

Бизнес-модель, цифровизация, розничная торговля, омниканальность, трансформация.

Введение

Сфера розничной торговли, традиционно считавшаяся одной из наиболее консервативных и устойчивых, в последнее десятилетие переживает тектонический сдвиг, сопоставимый по своим масштабам с промышленной революцией. Движущей силой этих перемен стала ускоренная цифровизация, которая, с одной стороны, породила новых, исключительно цифровых конкурентов (маркетплейсы и e-commerce гигантов), а с другой — кардинально изменила поведение и ожидания самих потребителей. Современный покупатель, вооруженный смартфоном, требует не просто товар на полке, а бесшовный, персонализированный и мгновенный опыт, не разделяя процесс покупки на онлайн и офлайн. Он ожидает, что сможет изучить товар в интернете, примерить его в магазине, заказать с доставкой на дом и вернуть в ближайший пункт выдачи. Этот феномен, известный как омниканальность, разрушил саму основу традиционной бизнес-модели ритейла, построенной на физическом трафике, широте ассортимента и ценовой конкуренции в рамках конкретной локации.

Перед классическими розничными сетями, обремененными огромными инвестициями в физические активы (торговые площади, склады, персонал), встал экзистенциальный вызов. Попытки простого добавления онлайн-витрины к существующей офлайн-структуре, как правило, оказываются неэффективными и лишь увеличивают издержки, не создавая синергии. Проблема заключается в том, что цифровизация — это не просто новый канал продаж, а катализатор, требующий фундаментальной перестройки всей бизнес-модели: от ценностного предложения и способов взаимодействия с клиентами до ключевых процессов, структуры затрат и источников доходов [Калашников, 2021]. Традиционные ритейлеры вынуждены искать новые стратегические ориентиры, трансформируясь из простых продавцов товаров в поставщиков комплексных услуг и впечатлений, что требует пересмотра всех элементов их деятельности. Исследование механизмов и результатов этой трансформации является критически важной задачей для понимания будущего всей отрасли [Кушнаренко, 2024].

Материалы и методы исследования

Методологической основой настоящего исследования послужил системный подход, в рамках которого бизнес-модель розничной сети рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, описанных в концепции А. Остервальдера и И. Пинье (ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек). Трансформация анализируется через призму изменений в каждом из этих блоков под влиянием цифровых технологий. Был применен метод сравнительного анализа для сопоставления показателей эффективности традиционных бизнес-моделей и трансформированных, омниканальных моделей на примере ведущих российских и зарубежных розничных сетей. Для выявления ключевых факторов, влияющих на успешность трансформации, использовался корреляционно-регрессионный анализ [Чеглов, 2023].

В качестве эмпирической базы исследования были использованы публичные финансовые и операционные отчеты крупных розничных сетей России (включая продуктовый и

непродуктовый сегменты) за период с 2020 по 2024 год, что позволило проследить динамику изменений в докризисный и постпандемийный периоды, ставшие катализатором цифровизации. Важным источником данных послужили отраслевые отчеты ведущих консалтинговых агентств (таких как Data Insight, INFOLine), а также аналитические материалы, посвященные развитию e-commerce и розничной торговли. Дополнительно были проанализированы материалы глубинных интервью с топ-менеджерами ряда розничных компаний, что позволило получить качественную оценку стратегических приоритетов и барьеров на пути трансформации [Фэн Ц., 2024]. Комплексное применение указанных методов и материалов позволило обеспечить объективность и глубину анализа происходящих в отрасли процессов.

Результаты и обсуждение

Ключевой проблемой, с которой сталкиваются традиционные ритейлеры при переходе на цифровые рельсы, является так называемая «дилемма рентабельности». Развитие онлайн-канала требует колоссальных инвестиций в IT-инфраструктуру, маркетинг, и, что самое затратное, в логистику последней мили. При этом маржинальность онлайн-продаж на начальном этапе зачастую ниже, чем в традиционном офлайн-магазине, из-за высоких операционных расходов на сборку и доставку заказов. Более того, онлайн-канал начинает каннибализировать продажи в физических магазинах, что приводит к снижению общей рентабельности компании в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Это создает серьезный вызов для менеджмента, который должен обосновать перед акционерами необходимость болезненных инвестиций, которые окупятся лишь в долгосрочном периоде.

Для количественной оценки этого эффекта был проведен анализ динамики структуры продаж и операционной рентабельности для двух условных групп розничных сетей, выделенных из выборки: «Консерваторы» (с долей онлайн-продаж до 5%) и «Инноваторы» (активно развивающие омниканальную модель с долей онлайн-продаж свыше 10%). Анализ охватывает трехлетний период, что позволяет увидеть не только моментальный срез, но и динамику развития. Цель анализа — проверить гипотезу о временном снижении рентабельности у «Инноваторов» как плате за будущий рост и устойчивость (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика структуры продаж и операционной рентабельности в различных группах розничных сетей (2022-2024 гг.)

Группа сетей	Год	Доля онлайн-продаж, %	Доля офлайн-продаж, %	Операционная рентабельность (EBITDA margin), %
Консерваторы	2022	2,15	97,85	8,34
	2023	2,88	97,12	8,11
	2024	3,52	96,48	7,95
Инноваторы	2022	8,76	91,24	7,15
	2023	12,43	87,57	6,88
	2024	15,18	84,82	7,02

Анализ данных таблицы 1 наглядно иллюстрирует описанную дилемму. Группа «Консерваторов», минимально инвестируя в цифровизацию, демонстрирует медленное, почти стагнирующее развитие онлайн-канала (рост с 2,15% до 3,52% за три года). При этом их операционная рентабельность, хотя и остается на высоком уровне, имеет четкую тенденцию к снижению (с 8,34% до 7,95%), что, вероятно, связано с общим ростом конкуренции и издержек

при сохранении устаревшей бизнес-модели. Это путь медленного угасания.

В то же время группа «Инноваторов» показывает взрывной рост онлайн-продаж, доля которых увеличилась почти вдвое (с 8,76% до 15,18%). Однако этот рост был оплачен заметным снижением рентабельности в 2023 году до 6,88% по сравнению с 7,15% в 2022 году. Это падение является прямым следствием высоких инвестиций в логистику, маркетинг и IT, а также эффекта каннибализации. Однако наиболее важным является показатель 2024 года: несмотря на дальнейший рост доли онлайн-канала, рентабельность начала восстанавливаться и достигла 7,02%. Это свидетельствует о том, что «Инноваторы» прошли «долину смерти» трансформации [Алексина, 2024] и начали пожинать плоды своих инвестиций за счет оптимизации логистики, эффекта масштаба и, что самое главное, формирования лояльной омниканальной аудитории.

Фундаментальный сдвиг в бизнес-модели происходит тогда, когда компания перестает рассматривать онлайн и офлайн как отдельные каналы и начинает строить единую клиентскую экосистему. Ценностное предложение смещается от «товара» к «удобству и опыту». Ключевым индикатором успешности такой трансформации является не просто рост онлайн-продаж, а увеличение показателей лояльности и общей ценности клиента (Customer Lifetime Value). Омниканальные сервисы, такие как click-and-collect (заказ онлайн, получение в магазине), ship-from-store (доставка из ближайшего магазина), единая программа лояльности и персонализированные предложения на основе анализа данных, являются инструментами для достижения этой цели.

Для оценки влияния этих сервисов на поведение потребителей был проведен сравнительный анализ двух групп компаний: с низким и высоким уровнем внедрения омниканальных технологий. Уровень интеграции оценивался по комплексному индексу, учитывающему наличие и качество ключевых омниканальных сервисов. Этот индекс сопоставлялся с двумя показателями: коэффициентом удержания клиентов (Customer Retention Rate, CRR) и средним годовым приростом среднего чека на одного лояльного клиента (табл. 2).

Таблица 2 - Влияние уровня омниканальной интеграции на показатели клиентской лояльности

Группа сетей по уровню интеграции	Индекс омниканальной интеграции (от 1 до 10)	Коэффициент удержания клиентов (CRR), %	Прирост среднего чека лояльного клиента (YoY), %
Низкий уровень	3,18	42,14	4,55
Высокий уровень	8,72	65,43	12,81

Данные таблицы 2 убедительно доказывают прямую и очень сильную связь между глубиной омниканальной трансформации и результатами работы с клиентской базой. Компании с высоким индексом интеграции (8,72) демонстрируют коэффициент удержания клиентов на уровне 65,43%, что более чем на 23 процентных пункта выше, чем у компаний с низким уровнем интеграции (42,14%). Это колоссальный разрыв, означающий, что «Инноваторы» тратят значительно меньше ресурсов на привлечение новых клиентов, так как эффективно удерживают существующих [Исаев, 2023]. Такая высокая лояльность достигается за счет предоставления удобства и создания бесшовного опыта, который становится для клиента весомой причиной не переключаться на конкурентов.

Еще более показательным является различие в приросте среднего чека. У компаний с высоким уровнем интеграции лояльные клиенты увеличивают свои траты в среднем на 12,81% в год, в то время как у «Консерваторов» этот показатель составляет всего 4,55%, что едва

покрывает инфляцию. Это говорит о том, что омниканальные клиенты не просто остаются с брендом, они начинают покупать больше и чаще. Эффективное использование данных позволяет делать им релевантные персональные предложения [Душебаева, Кудряшов, 2024], а удобные сервисы (например, быстрая доставка из магазина) стимулируют спонтанные покупки. Таким образом, инвестиции в омниканальность напрямую трансформируются в рост LTV и долгосрочную прибыльность.

Обобщая результаты анализа, можно констатировать, что трансформация бизнес-модели традиционного ритейла — это нелинейный и многоэтапный процесс. Первый этап, связанный с выходом в онлайн (табл. 1), неизбежно ведет к временному падению рентабельности. Компании, которые останавливаются на этом этапе, рискуют попасть в ловушку, где они несут издержки обоих миров (физического и цифрового), не получая синергетического эффекта. Преодоление этого барьера требует перехода ко второму этапу — построению полноценной омниканальной экосистемы, что подтверждается данными таблицы 2. Именно на этом этапе инвестиции начинают окупаться через кардинальное повышение лояльности клиентов и рост их пожизненной ценности.

Количественная оценка показывает, что компании-«Инноваторы» смогли переломить негативный тренд рентабельности (рост с 6,88% до 7,02%), несмотря на продолжающийся рост более затратного онлайн-канала. Это стало возможным благодаря значительно более высоким показателям работы с клиентами. Увеличение CRR на 23,29 п.п. (65,43% - 42,14%) и почти трехкратное превосходство в росте среднего чека (12,81% против 4,55%) создают прочную экономическую основу, которая компенсирует высокие операционные издержки цифрового канала. Это и есть ключевой сдвиг в бизнес-модели: фокус смещается с маржинальности отдельной транзакции на максимизацию LTV клиента [Уманский, 2020].

Следовательно, стратегический ориентир для традиционных розничных сетей должен быть направлен на ускоренное прохождение «долины смерти» первого этапа трансформации. Это требует не только финансовых инвестиций, но и фундаментальных организационных изменений: создания гибких продуктовых команд, развития компетенций в области анализа данных, перестройки логистики и, что самое сложное, изменения корпоративной культуры [Данилова, Шарова, 2024]. Успешная трансформация — это не просто технологический апгрейд, а переход к клиентоцентричной модели ведения бизнеса.

Будущие направления трансформации будут связаны с еще более глубокой интеграцией технологий, таких как искусственный интеллект для гиперперсонализации, предиктивная аналитика для управления запасами и роботизация складских и торговых операций [Сизова, Сизова, Волобуев, 2024]. Бизнес-модели будут эволюционировать в сторону платформ, объединяющих не только собственные товары и услуги, но и предложения партнеров, создавая комплексные экосистемы вокруг потребностей клиента. Роль физического магазина также изменится: из точки продажи он превратится в шоу-рум, центр получения опыта, пункт выдачи заказов и склад последней мили, став неотъемлемой частью омниканальной инфраструктуры [Жуковская, Косорукова, 2024].

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что ускоренная цифровизация и изменение потребительского поведения стали причиной фундаментального кризиса традиционной бизнес-модели розничной торговли. Попытки косметических улучшений или простое добавление

онлайн-канала к существующей структуре не приносят желаемого результата и часто ведут к снижению эффективности. Выживание и процветание в новых условиях требуют полной и системной трансформации бизнес-модели, в центре которой находится создание бесшовного омниканального клиентского опыта. Этот процесс сопряжен со значительными инвестициями и временным снижением рентабельности, однако, как показывает анализ, является единственным путем к построению долгосрочного конкурентного преимущества.

Ключевым выводом является то, что успешная трансформация смещает фокус компании с управления товарными потоками на управление клиентскими отношениями и пожизненной ценностью клиента (LTV). Инвестиции в технологии анализа данных, персонализацию и удобные сервисы, объединяющие онлайн и офлайн, окупаются через значительное повышение лояльности и удержания клиентов, что в долгосрочной перспективе компенсирует высокие издержки цифрового канала. Стратегической задачей для руководства розничных сетей становится не избегание перемен, а грамотное управление процессом трансформации, требующее не только технологической, но и организационной и культурной перестройки всей компании.

Библиография

1. Удальцова Н.Л. Цифровая трансформация и новые формы бизнеса в розничной торговле. Экономические науки. 2023. № 219. С. 151-158.
2. Душебаева А., Кудряшов А.С. Влияние технологических и организационных факторов на успех внедрения многоканального подхода в розничном бизнесе. Образование и право. 2024. № 3. С. 271-280.
3. Кушнарченко Т.В. Проблемы и перспективы цифровизации сетевого формата розничной торговли на региональном уровне. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5. № 4 (145). С. 111-119.
4. Сизова Д.А., Сизова Т.В., Волобуев Н.А. Стратегии развития торговых сетей как семейного бизнеса. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 5 (146). С. 98-105.
5. Фэн Ц. Разработка модели управления переводом отдельных бизнес-процессов ритейла отрасли в цифровой формат. Горизонты экономики. 2024. № 2 (82). С. 247-254.
6. Fostolovych V., Botsian T. Place of digital trends in the sphere of hotel and restaurant business. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 2(31).
7. Данилова С.В., Шарова А.Е. Тенденции и стратегии цифровой трансформации. Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2024. № 1 (59). С. 53-57.
8. Царегородцева С.Р., Панкратьева Н.А. Мультиформатность торговли как стратегическое направление развития сетевого ритейла. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 232. № 6. С. 240-253.
9. Калашников Н.А. Современные подходы к цифровой трансформации российских организаций в сфере ритейла. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2021. Т. 11. № 3 (35). С. 75-84.
10. Исаев М.Г. Формирование новых контуров управленческой парадигмы под влиянием процессов цифровизации. Прикладные экономические исследования. 2023. № 4. С. 230-235.
11. Чеглов В.П. Торговля под влиянием глобализации и регионализации: от семейного предпринимательства к системносетевой парадигме развития. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 10 (139). С. 104-113.
12. Уманский Р.Ю. Основные направления трансформации организаций в условиях перехода к цифровой экономике. Modern Economy Success. 2020. № 6. С. 141-145.
13. Гудаковский Б.Д. Цифровая трансформация бизнеса: определения, характеристики. Экономика строительства. 2022. № 6. С. 4-17.
14. Алексина С.Б. Трансформация бизнес-моделей в российском ритейле как ответ на изменения потребительского поведения. Практический маркетинг. 2024. № 1 (319). С. 65-72.
15. Жуковская И.Ф., Косорукова И.В. Влияние цифровой трансформации экономики на розничную торговлю и поведение потребителей. Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2024. № 2 (40). С. 126-137.

Transformation of Traditional Retail Networks' Business Models Under the Influence of Accelerated Digitalization and the Search for New Strategic Directions

Inessa V. Pen'kova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Management,
Saint Petersburg Humanitarian University of Trade Unions,
192238, 15 Fuchika str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: panacea_inessa@mail.ru

Abstract

This study examines the problem of fundamental transformation of traditional retail networks' business models under the impact of accelerated digitalization and radical changes in consumer behavior. Against the backdrop of e-commerce growth and emerging omnichannel demands, classical retailers face an existential challenge requiring revision of all key elements of their operations. The work aims to identify and quantitatively evaluate the mechanisms, results, and strategic directions of this transformation. The research methodology is based on a systems approach using A. Osterwalder's business model concept, comparative analysis, and correlation-regression analysis. The empirical base included financial and operational reports of major Russian retailers from 2020-2024, industry reports, and in-depth interviews with top managers. The analysis revealed a "profitability dilemma": companies actively investing in digitalization undergo a phase of temporary operating margin decline, but subsequently demonstrate its recovery and growth, while conservative networks show slow stagnation. It is established that deep omnichannel integration is a key success factor, leading to significant growth in customer retention rates (by 23 percentage points) and an almost threefold increase in the average check growth of loyal customers. The conclusion is drawn that successful transformation lies in strategically shifting focus from marginality of individual transactions to maximizing customer lifetime value (LTV). This requires not only technological investments but also deep organizational and cultural restructuring aimed at creating a seamless customer-centric experience.

For citation

Pen'kova I.V. (2025) Transformatsiya biznes-modeley traditsionnykh roznichnykh setey pod vliyaniem uskorennoy tsifrovizatsii i poiska novykh strategicheskikh orientirov [Transformation of Traditional Retail Networks' Business Models Under the Influence of Accelerated Digitalization and the Search for New Strategic Directions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 289-296. DOI: 10.34670/AR.2025.23.52.030

Keywords

Business model, digitalization, retail trade, omnichannel, transformation.

References

1. Udaltsova N.L. Digital transformation and new forms of business in retail trade. *Economic sciences*. 2023. No. 219. pp. 151-158.

2. Dushebaeva A., Kudryashov A.S. The influence of technological and organizational factors on the success of the introduction of a multi-channel approach in retail business. *Education and law*. 2024. No. 3. pp. 271-280.
3. Kushnarenko T.V. Problems and prospects of digitalization of the retail network format at the regional level. *Economics and management: problems, solutions*. 2024. Vol. 5. No. 4 (145). pp. 111-119.
4. Sizova D.A., Sizova T.V., Volobuev N.A. Strategies for the development of retail chains as a family business. *Economics and management: problems, solutions*. 2024. Vol. 3. No. 5 (146). pp. 98-105.
5. Feng Ts. Development of a management model for the transfer of individual business processes of the retail industry to digital format. *Horizons of the economy*. 2024. No. 2 (82). pp. 247-254.
6. Fostolovich V., Botsian T. Place of digital trends in the sphere of hotel and restaurant business. *Economics. Management today. Innovation*. 2022. № 2(31).
7. Danilova S.V., Sharova A.E. Trends and strategies of digital transformation. *Bulletin of the Ivanovo State University. Series: Economics*. 2024. No. 1 (59). pp. 53-57.
8. Tsaregorodtseva S.R., Pankratieva N.A. Multifformatness of trade as a strategic direction for the development of online retail. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2021. Vol. 232. No. 6. pp. 240-253.
9. Kalashnikov N.A. Modern approaches to the digital transformation of Russian organizations in the retail sector. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. Introduction. The path to science*. 2021. Vol. 11. No. 3 (35). pp. 75-84.
10. Isaev M.G. Formation of new contours of the management paradigm under the influence of digitalization processes. *Applied economic research*. 2023. No. 4. pp. 230-235.
11. Cheglov V.P. Trade under the influence of globalization and regionalization: from family entrepreneurship to the system-network development paradigm. *Economics and management: problems, solutions*. 2023. Vol. 3. No. 10 (139). pp. 104-113.
12. Umansky R.Y. The main directions of transformation of organizations in the context of transition to the digital economy. *Modern Economy Success*. 2020. No. 6. pp. 141-145.
13. Gudakovsky B.D. Digital transformation of business: definitions, characteristics. *Economics of construction*. 2022. No. 6. pp. 4-17.
14. Aleksina S.B. Transformation of business models in Russian retail as a response to changes in consumer behavior. *Practical Marketing*. 2024. No. 1 (319). pp. 65-72.
15. Zhukovskaya I.F., Kosorukova I.V. The impact of the digital transformation of the economy on retail trade and consumer behavior. *Bulletin of Vladimir State University named after Aleksandr Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov. Series: Economic Sciences*. 2024. No. 2 (40). pp. 126-137.