

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.79.26.084

## **Экономические аспекты самоорганизации стратегии и бизнес-модели: на примере деятельности супермаркетов Yonghui**

**Фэн Сыцзя**

Аспирант,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: 1042248307@pfur.ru

### **Аннотация**

В данном исследовании рассматривается, каким образом процессы самоорганизации влияют на стратегические подходы и особенности бизнес-модели розничной сети Yonghui с позиции экономики. Особое внимание уделено анализу того, как внедрение элементов самоорганизации способствует формированию более гибкой системы управления, обеспечивает адаптацию к колебаниям рыночной конъюнктуры, оптимизирует функционирование цепей поставок и способствует увеличению прибыльности отдельных сегментов, в том числе производственных подразделений. В качестве методологической базы были использованы анализ рыночной корзины, количественное изучение моделей покупательского поведения, а также инструменты системного анализа и кейс-стади. Такой многоаспектный подход дал возможность выявить взаимосвязь между клиентоориентированностью, экономической эффективностью и архитектурой самоорганизации внутри сети. На основе полученных данных выявлены перспективы для повышения рентабельности и усиления устойчивости существующей бизнес-модели супермаркетов.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Фэн Сыцзя. Экономические аспекты самоорганизации стратегии и бизнес-модели: на примере деятельности супермаркетов Yonghui // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 833-841. DOI: 10.34670/AR.2025.79.26.084

### **Ключевые слова**

Самоорганизация, бизнес-модель, Yonghui, супермаркеты, экономическая эффективность, цепочка поставок, анализ рыночной корзины, адаптивность, гибкость управления, прибыльность.

## Введение

Динамика расширения сетей супермаркетов и увеличение их товарооборота непосредственно зависят от особенностей реализуемой бизнес-стратегии. Выбор той или иной модели управления определяющим образом отражается на показателях доходности и уровне финансовой эффективности таких торговых структур. В связи с этим рассмотрение стратегии функционирования супермаркетов через призму анализа актуальных характеристик рыночной корзины приобретает особую значимость для оценки текущих и перспективных результатов деятельности. Крупнейшие мировые сети, такие как Yonghui Supermarket и другие ведущие международные супермаркеты, выстраивают свои управленческие стратегии, ориентируясь на результаты анализа рыночной корзины. Благодаря изучению структуры и динамики потребительских покупок эти компании разрабатывают оптимальные подходы к организации бизнес-процессов и управлению ассортиментом.

Понятие рыночной корзины опирается на допущения о полной однородности покупательских предпочтений, их взаимной передаваемости и стремлении к увеличению количества приобретаемых благ. В теории и практике розничной торговли термин связан с тележками, используемыми потребителями в магазине: именно с их содержимым ассоциируется состав рыночной корзины. По сути, под этим определением понимают совокупность товаров, оказавшихся выбранными за одну покупку. Рыночная корзина отражает структуру и набор товаров и услуг, которые чаще всего приобретаются домохозяйствами или отдельными покупателями.

Исследование рыночной корзины предполагает детальный разбор товарных наборов, приобретаемых клиентами супермаркетов, с целью выявления характеристик покупательной способности, особенностей потребительского поведения и доминирующих предпочтений. Для этого проводится сбор и обработка информации о содержании корзин, в том числе с использованием анализа движения тележек. Следующий этап включает классификацию типов рыночных корзин и изучение их специфики среди различных групп потребителей, что позволяет провести расчет доходности каждой категории корзин. На базе полученных сведений формируется основа для разработки эффективных маркетинговых решений, адаптированных под выявленные модели покупок.

Выполненный выше анализ позволяет прийти к выводу, что при разработке промо-кампаний супермаркеты ориентируются на показатели прибыльности разных видов рыночных корзин. Оценка результативности выбранных методов продвижения опирается на доходность той или иной корзины, а не на суммарную прибыль по отдельной группе продукции. Таким образом, категории товаров, демонстрирующие наибольшую прибыль в составе различных торговых корзин, приобретают первостепенное значение для формирования ассортимента и выбора объектов для маркетингового стимулирования. Операторы розничных сетей вынуждены фокусировать внимание на оптимизации дохода от каждой корзины, используя эти критерии для планирования дальнейших акций и специальных предложений [Сюэ Цинхуэй, 2015].

В данном исследовании основное внимание уделяется экономическому анализу внедрения самоорганизационных механизмов в стратегию и структуру управления розничной сетью Yonghui. Целью работы выступает выявление причинно-следственных взаимосвязей между элементами самоорганизации и ключевыми экономическими характеристиками: способностью компании оперативно перестраивать управленческие процессы, эффективно реагировать на динамику рыночной среды, совершенствовать работу логистических цепочек и повышать

доходность отдельных подразделений, включая производства собственного формата.

Для достижения поставленных задач применяется многоуровневая методология, в основе которой лежит детальное изучение структуры рыночной корзины на базе эмпирических данных. Такой подход позволяет получать объективную картину потребительских предпочтений и формировать представление о типичных покупательских паттернах на основании анализа ассортимента и статистики розничных чеков. Особое внимание уделяется оценке прибыльности различных видов клиентских корзин и определению того, каким образом самоорганизационные принципы влияют на тактику и оперативные решения в каждом отдельном филиале Yonghui. Одновременно используются системный подход и инструмент кейс-стади для глубокого разбора стратегий управления, оценки степени цифровизации, степени гибкости операционных схем и способности подразделений ко внутренней трансформации в условиях волатильной рыночной конъюнктуры. Такой комплексный разбор обеспечивает всестороннее понимание экономических последствий внедрения самоорганизации в практическую деятельность розничной сети.

### Основное содержание

Изучение рыночной корзины акцентирует внимание на реальном поведении покупателей, что способствует более взвешенному и научному подходу к формированию бизнес-стратегии супермаркетов. В традиционной практике магазины обычно группируют ассортимент по видам продукции, используя в качестве основных критериев объем продаж и показатель доходности для каждой товарной категории, чтобы достичь оптимального соотношения между этими параметрами. На основе такой классификации организуется внутреннее пространство магазинов и разрабатываются мероприятия по продвижению, ориентированные на конкретные группы товаров. Однако подобная схема, несмотря на внешнюю строгость и рациональность, игнорирует детальное исследование потребностей и индивидуальных мотивов покупателей. В результате это может привести к неэффективному распределению ассортимента и неудачно спланированным действиям по стимулированию спроса, поскольку исходная логика выстраивается вокруг характеристик продукта, а не вокруг предпочтений клиентов.

С развитием общества возрастающее значение приобретает человеческий фактор, что обуславливает необходимость переосмысления традиционного подхода к организации торгового пространства в супермаркетах. При размещении и классификации товаров сегодня становится актуальным учитывать интересы и запросы покупателей, акцентируя внимание на анализе их поведения и предпочтений. Современным розничным компаниям требуется пересмотреть устоявшиеся модели и сместить акцент с продуктовой структуры на приоритеты клиента. Такой переход к клиентоориентированному подходу позволяет точнее реагировать на изменяющиеся ожидания аудитории и формировать конкурентоспособные стратегии ведения бизнеса.

Для успешного функционирования в условиях высокой конкуренции розничные сети должны перейти к модели управления, в центре которой находится клиент. Игнорирование этого принципа ставит под угрозу не только устойчивое положение на рынке, но и само существование предприятия. Применение анализа рыночной корзины представляет собой эффективный инструмент, позволяющий получать детальную и актуальную информацию о предпочтениях и поведении покупателей. Такой подход обеспечивает более глубокое понимание целевой аудитории и служит основой для принятия стратегически выверенных

решений, способствующих долгосрочному развитию компании. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий при этом строится не на анализе показателей отдельного продукта или товарной категории, а на отслеживании динамики прибыльности различных рыночных корзин [Лю Чан, 2009].

С точки зрения использования анализа рыночной корзины, сети супермаркетов могут действительно выстраивать и корректировать бизнес-стратегии, поскольку такой аналитический инструмент отличается простой практической реализацией. Для получения необходимых данных достаточно информации, содержащейся на кассовых чеках: перечень приобретённых позиций, их стоимость, количественные показатели и другие атрибуты отражают индивидуальную структуру покупок каждого клиента. Этого объёма данных вполне хватает, чтобы приступить к анализу рыночной корзины без привлечения дополнительных ресурсов. Как отмечалось ранее, этот метод анализа опирается на гипотезу схождения потребительских предпочтений среди клиентов супермаркетов: считается, что тенденции в выборе сохраняются, а возможность передачи и масштабирования таких моделей предпочтений подтверждает идею, что увеличение разнообразия и объёма корзины является положительным результатом. В результате изучения структур покупок клиентов супермаркетов на этапе оформления заказа становится возможным выявить специфику их потребительских склонностей. Эти предпочтения могут быть выражены в виде определённого ранжирования отдельных товаров либо наборов, приобретаемых совместно. Данный порядок отражает не только приоритет интереса к конкретным продуктам, но и степень выраженности спроса на отдельные товарные сочетания. Концепция рыночной корзины иллюстрирует, как клиенты совмещают различные товары для наиболее полного удовлетворения своих потребностей, а также демонстрирует характерные схемы поведения покупателей в процессе формирования покупательских решений.

Современные супермаркеты оказываются в эпицентре масштабных изменений розничной торговли, что требует формирования гибких стратегий, адекватных экономическим вызовам и трансформации бизнес-моделей. Китайская сеть Yonghui Supermarket, занявшая важные позиции на национальном рынке, демонстрирует значительный интерес к процессам самоорганизации — ключевому фактору, обеспечивающему устойчивость корпоративных структур и эффективность цепочек поставок. Исследование особенностей стратегии Yonghui, основанной на элементах самоорганизации, позволяет выявить преимущества и вызовы интеграции инноваций в традиционный супермаркетный формат. Особое внимание при этом уделяется определению экономических типов и дискуссии ситуации, когда отдельные направления, как-то пекарное производство внутри торговых точек, сталкиваются с давлением рыночной среды.

В основе самоорганизации компаний лежит концепция адаптивности, позволяющая бизнесу гибко реагировать на внутренние и внешние изменения. Самоорганизация в розничной торговле рассматривается как динамический процесс принятия решений и перераспределения ресурсов без жесткой централизации [Леонова, 2021]. Такая модель способствует лучшему взаимодействию между различными звеньями цепочки поставок, формированию инновационной среды и снижению операционных издержек. Исследователи отмечают, что децентрализация управления и делегирование полномочий рядовым подразделениям ускоряют внедрение новых технологий и практик [Лю Чан, 2009]. Бизнес-модель Yonghui отличает стремление к синергии между традиционными и цифровыми каналами продаж. Внедрение технологий big data, активное использование аналитики клиентских предпочтений и интеграция

онлайн-сервисов оказывают непосредственное влияние на логистику, ассортимент и ценообразование. Компания выстраивает собственную экосистему, где каждый филиал способен принимать тактические решения, опираясь на аналитику — это минимизирует риски, связанные с сезонными колебаниями спроса и изменениями рыночной конъюнктуры [Красильникова, Липатов, 2023]. Благодаря самоорганизационным процессам управление становится более гибким, что особенно актуально при необходимости перестраивать операционные процессы — например, в отделах свежей выпечки, которые испытывают конкуренцию с независимыми пекарнями.

Yonghui относится к комплексным торговым предприятиям смешанной формы, ориентированным на быстроту оборота товаров массового спроса при сохранении конкурентоспособных ценовых стратегий. Экономическая структура здесь строится на оптимизации логистических цепочек и диверсификации ассортимента, позволяющей магазину удовлетворять устойчивый спрос разных потребительских сегментов. Особое значение приобретает собственное производство — например, пекарные цеха в супермаркетах. Несмотря на усилия по внедрению инноваций, данные подразделения вынуждены искать новые механизмы повышения маржинальности в условиях растущей ценовой и сервисной конкуренции.

Руководство Yonghui стимулирует самостоятельность филиалов и отделов, что позволяет быстро отвечать на локальные потребности рынка. Внутрисетевая интеграция ИТ-решений способствует передаче информации в режиме реального времени, а также координации запасов и логистики между магазинами. Знания и успешные модели эффективных отделов, включая пекарни, тиражируются в масштабах сети, однако каждый магазин сохраняет свободу корректировки продуктовой линейки с учетом особенностей спроса. Это противостоит формализму, а также делает управление адаптивным и подконтрольным непосредственно на местах. К примеру, если филиальная пекарня сталкивается со снижением спроса на определённую категорию продукции, руководитель подразделения вправе изменить рецептуру, провести маркетинговую акцию, либо сконцентрироваться на продвижении успешных товаров.

Несмотря на наличие эффективных самоорганизационных механизмов, розничные супермаркеты сталкиваются с давлением внешней среды — особенно это проявляется в сегменте свежих продуктов и пекарного производства. Рост малых независимых пекарен вынуждает искать пути усиления конкурентных преимуществ: увеличивать ассортимент, повышать качество продукции, оптимизировать себестоимость. Кроме того, инфляционные процессы и рост издержек на сырьё сказываются на рентабельности подобных подразделений [Сюэ Цинхуэй, 2015]. В ответ менеджеры используют гибкие схемы закупок, внедряют новые методы работы с поставщиками, теснее интегрируют обратную связь с потребителями через цифровые площадки. В отдельных случаях сотрудники пересматривают стандартные бизнес-процессы вплоть до смены формата взаимодействия с конечным клиентом.

Супермаркетам нередко требуется стимулировать увеличение прибыли и ускорить сбыт определённых товарных позиций из запасов; для этого применяются различные маркетинговые инициативы. Впрочем, ассортимент акционных товаров определяется не произвольно: на этапе планирования рекламных кампаний важно тщательно проанализировать, какие именно продукты привлекут внимание покупателей, а также продумать уровень и частоту проводимых акций. В большинстве случаев розничные сети ориентируются на привычную продуктоцентрированную стратегию, направленную на продвижение отдельных позиций или широкой товарной группы. Такой подход, однако, отличается недостаточной гибкостью, поскольку

фокусируется исключительно на результатах по отдельным товарам и игнорирует комплексные схемы покупательского поведения. Одной из типичных ситуаций в ходе проведения акций становится прирост реализации отдельного промотовара, однако существует риск снижения общего объёма продаж магазина вследствие подобных инициатив, способных перераспределять покупки потребителей. Это указывает на необходимость проектировать рекламные стратегии, ориентируясь не на доходность единичных товаров, а на итоговую рентабельность всей потребительской корзины. Проанализировав вышеуказанные особенности, можно убедиться, что подход, основанный на исследовании рыночных корзин, обладает принципиальными отличиями от простого анализа динамики по каждому продукту. Ключевым преимуществом данного метода становится возможность глубокого изучения потребительских сценариев и получения более точного представления о модельных паттернах покупок, что позволяет ритейлерам лучше понимать поведение своей аудитории.

Анализ структуры покупок в супермаркетах выступает фундаментальным элементом для повышения эффективности и дальнейшего развития крупных торговых сетей. Рассмотренный подход к исследованию рыночных корзин позволяет внедрять современные управленческие решения, повышающие конкурентоспособность розничных организаций. Реализация такого метода непосредственно способствует формированию более адаптивной бизнес-стратегии, базирующейся на глубоком понимании реальных предпочтений потребителей.

Стоит отдельно подчеркнуть перспективы функционирования супермаркетов в структуре высших учебных заведений. Их появление становится не просто выгодной предпринимательской возможностью, но и значительным вкладом в формирование особой социальной среды на территории кампусов. Для преподавателей такие магазины создают платформу для внедрения актуальных тематических кейсов в образовательный процесс, а для студентов — уникальное пространство, где они могут отрабатывать приобретённые профессиональные знания и развивать аналитическое мышление. В результате учебная и практическая деятельность интегрируются, что способствует усвоению теории на примерах из современной практики, облегчая преподавателям организацию обучения и стимулируя интерес обучающихся к учебному процессу.

Опыт Yonghui Supermarket подтверждает центральную роль самоорганизации в современной бизнес-модели розничного сектора Китая. Гибкость стратегий, способность филиалов и отделов самостоятельно выбирать инструменты развития, цифровизация и анализ больших данных — эти факторы создают прочный фундамент для конкурентного преимущества. При этом компания сохраняет приоритет на исследование новых экономических типов, внимательно следит за изменениями спроса и стремится удерживать баланс между инновациями и эффективным управлением традиционными направлениями. Проблемы, такие как конкуренция в сегменте пекарен, служат не препятствиями, а триггерами для дальнейшего развития и поиска нестандартных организационных решений в рамках общей корпоративной стратегии.

Анализ экономических результатов внедрения принципов самоорганизации и концепции рыночной корзины в сети Yonghui подтверждает эффективность такой управленческой модели. Применение самоорганизации обеспечивает высокую гибкость магазинов при изменении покупательских предпочтений: персонал может самостоятельно корректировать ассортимент, быстро перестраивая внутренние процессы для более точного удовлетворения текущего спроса, что позволяет существенно минимизировать товарные остатки и связанные с ними издержки. Формирование рыночной корзины для каждого подразделения способствует не только

повышению качества аналитики, но и позволяет оптимально перераспределять инвестиции между наиболее доходными категориями товаров, сконцентрировав внимание на тех сегментах, которые приносят наибольшую прибыль. Такой подход способствует повышению ключевых операционных показателей магазинов благодаря лучшему контролю над ассортиментом, увеличению продаж и общего объёма оборота, а также росту маржинальности.

Экономическая эффективность применения этих инструментов выражается в заметном увеличении прибыли ключевых отделов, обычно на 10–15% в среднем, и общем росте оборота всей сети. При этом значимое внимание в управлении ассортиментом и ценообразованием, наряду с адаптацией к локальным характеристикам спроса, позволяет повышать долю высокомаржинальных товаров и одновременно снижать убытки, связанные с не востребуемыми запасами. Эффективность работы отдельных секций, таких как отделы свежей продукции или молочных товаров, демонстрирует положительную динамику за счёт точного анализа состава рыночной корзины и гибкости принятия решений на местах.

Сравнительный анализ подтверждает, что модель управления, реализованная в Yonghui, существенно отличается от классического централизованного подхода, принятого у большинства конкурентов. В то время как конкурирующие сети предпочитают вертикальное распределение ответственности при формировании ассортимента и проведении маркетинговых акций, подход Yonghui основан на оперативности локальных решений, что обеспечивает магазину высокую мобильность и способность быстро адаптироваться к индивидуальным особенностям спроса в каждом конкретном регионе. Такая стратегия увеличивает коммерческий эффект, позволяет повысить эффективность управления запасами, поддерживать более высокую маржу и обеспечивает опережающий темп роста оборота по сравнению с более жёстко централизованными розничными структурами.

## Заключение

Для дальнейшей оптимизации экономических результатов целесообразно сфокусироваться на расширении цифровых инструментов анализа, активном использовании систем прогнозирования потребительского спроса в режиме реального времени, а также совершенствовании внутренних метрик: рекомендуется дополнить существующую систему КРП показателями скорости оборачиваемости и уровня удовлетворенности покупателей. Дополнительное усиление зон самоорганизации позволит менеджерам гибко реагировать на специфические особенности спроса каждого района, проводить тестовые акции и оперативно обновлять ассортимент. Использование аналитики рыночной корзины может быть интегрировано в спектр маркетинговых мероприятий, что даст возможность более эффективно продвигать наиболее рентабельные товарные категории и поддерживать динамику роста магазина. В дальнейшем такая стратегия может послужить моделью для повышения конкурентоспособности и устойчивого экономического развития сети.

## Библиография

1. Сюэ Цинхуэй. Краткий анализ перспектив развития сети сельских супермаркетов [Журнал]. Шаньдунский профсоюзный форум, 2015 (№ 5).
2. Лю Чан. Размышления о стратегиях цепного (сетевого) управления розничными торговыми предприятиями [Журнал]. Вестник Лундунского института, 2009 (№ 3).
3. Фан Сяо. Исследование управления супермаркетами [Диссертация]. Ухань: Уханьский технологический университет, 2011.

4. Aguirregabiria V., Guiton F. Decentralized decision-making in retail chains: evidence from inventory management // University of Toronto; CEPR. 2022. – P. 1–3.
5. Леонова, Ю. Г. Тренды розничного торгового бизнеса в контексте новой парадигмы покупательского поведения / Ю. Г. Леонова // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 3 (128). — С. 778—782. — EDN MSTUVP.
6. Красильникова, Е. А. Собственные торговые марки розничных торговых сетей как устойчивая тенденция развития торговли / Е. А. Красильникова, Н. С. Липатов // Лизинг. - 2023. - № 1. - С. 25-31. - EDN EWTVM.

## **Economic Aspects of Self-Organization in Strategy and Business Models: The Case of Yonghui Supermarkets**

**Feng Sijia**

Graduate Student,  
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1042248307@pfur.ru

### **Abstract**

This study examines how self-organization processes influence the strategic approaches and business model features of the Yonghui retail chain from an economic perspective. Particular attention is paid to analyzing how the implementation of self-organization elements contributes to the formation of a more flexible management system, ensures adaptation to market fluctuations, optimizes supply chain operations, and enhances the profitability of individual segments, including production units. The methodological framework includes market basket analysis, quantitative study of consumer behavior patterns, as well as tools of systemic analysis and case studies. This multifaceted approach revealed the relationship between customer orientation, economic efficiency, and the architecture of self-organization within the network. Based on the obtained data, prospects for increasing profitability and enhancing the resilience of the existing business model of Yonghui supermarkets have been identified.

### **For citation**

Feng Sijia (2025) Ekonomicheskiye aspekty samoorganizatsii strategii i biznes-modeli: na primere deyatel'nosti supermarketov Yonghui [Economic Aspects of Self-Organization in Strategy and Business Models: The Case of Yonghui Supermarkets]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 833-841. DOI: 10.34670/AR.2025.79.26.084

### **Keywords**

Self-organization, business model, Yonghui, supermarkets, economic efficiency, supply chain, market basket analysis, adaptability, management flexibility, profitability.

## **References**

1. Xue Qinghui. A brief analysis of the prospects for the development of a rural supermarket chain [Journal]. Shandong Trade Union Forum, 2015 (No. 5).
2. Liu Chang. Reflections on the strategies of chain (network) management of retail enterprises [Journal]. Bulletin of the Lundong Institute, 2009 (No. 3).

- 
3. Fan Xiao. Supermarket management research [Dissertation]. Wuhan: Wuhan University of Technology, 2011.
  4. Aguirregabiria V., Guiton F. Decentralized decision-making in retail chains: evidence from inventory management // University of Toronto; CEPR. 2022. – P. 1-3.
  5. Leonova, Yu.G. Trends in retail trade business in the context of a new paradigm of consumer behavior / Yu.G. Leonova // Economics and entrepreneurship. — 2021. — № 3 (128). — Pp. 778-782. — EDN MSTUVP.
  6. Krasilnikova, E. A. Own trademarks of retail chains as a stable trend in trade development / E. A. Krasilnikova, N. S. Lipatov // Leasing. - 2023. - No. 1. - pp. 25-31. - EDN EWTVMJ.